



日工株式会社

2026年3月期決算説明・中期経営計画進捗説明会

2026年6月12日

イベント概要

[企業名]	日工株式会社		
[企業 ID]	6306		
[イベント言語]	JPN		
[イベント種類]	決算説明会		
[イベント名]	2026 年 3 月期決算説明・中期経営計画進捗説明会		
[決算期]	2026 年度 第 4 四半期		
[日程]	2026 年 6 月 12 日		
[登壇者]	代表取締役 取締役社長 常務取締役 管理本部長	中山 知巳（以下、中山） 川上 晃一（以下、川上）	
[ホームページ URL]	https://www.nikko-net.co.jp/ 		
[動画 URL]	https://www.youtube.com/watch?v=YTIWWnP5Jbs 		
[統合レポート]	https://www.nikko-net.co.jp/ir/library/corporate-report.html 		

中山：おはようございます。日工株式会社代表取締役の中山でございます。本日は、中期経営計画の進捗と、昨年4月の社長就任から1年を経た振り返りを含めてご説明いたします。

はじめに～社長就任1年目の振り返りと企業価値向上で取り組むこと

FY25は、概ね目標を達成！ 成長の兆しを感じられる中計初年度となった

- 社長就任1年目を振り返ると、様々な取り組みを積極的に行ってきました。具体的に、ビジネスモデルで強みとなるメンテナンスサービス事業の変革、自社製造依存から外部委託製造拡大、プラントの標準化と社員の意識改革、お客様へ納入したプラントを確認する「品質トップパトロール」の実施、製造の匠技を披露する「ものづくりコンテスト（ものコン）」、30歳前後の技術社員リーダー層を中心とする「座談会」などです。
- 2年目以降も1年目の取り組みを進化・深化させる方針です。更に、資本配分ポリシーとバランスシート最適化方針に沿って、グループ会社のパフォーマンスを最大化させる為の施策、日工のビジネスモデルに適したROICの方向性に基づくポートフォリオ整理を行うとともに、ステークホルダーに向けた発信や機関投資家へのIR強化を考えています。
- これらは中期経営計画（2025-2027）で基本方針である、①品質の向上、②技術の向上、③サービスの向上、④人財パフォーマンスの最大化となり、メインテーマである「収益力の向上」に結実すると見えています。ここで、私が目指すのは社員自らが考えて、行動する「自走型組織」の確立です。株価と資本コストを意識した経営、改定CGCへ対応を含めて、引き続き企業価値向上をはかるべくリーダーシップを発揮してまいります。

はじめに、社長就任から1年を振り返りますと、中期経営計画の想定線に沿って進捗しており、順調なスタートを切ることができたと受け止めています。

この1年で取り組んできたこととしては、日常的な業務改善を含め、さまざまな施策を進めてまいりました。

ビジネスモデルの面では、当社の強みであるメンテナンスサービス事業の変革に取り組むとともに、従来の自社工場中心の製造体制から、外部委託製造の活用を広げるなど、業態の変革につながる取り組みを進めてまいりました。

また、品質向上に重点を置き、品質パトロールの強化、組織の見直し、若手を中心とした技術リーダーとの座談会なども実施しました。

これらの取り組みの狙いは、社員一人ひとりが品質を高め、より良い製品をお客様に届けるという意識を共有することにあります。

社員全員が同じ方向を向き、ものづくりに取り組む体制を強めることが、社長就任1年目における重要な取り組みの一つであったと考えています。

2年目以降も、品質向上に軸足を置きながら、会社全体のパフォーマンスをさらに高めてまいります。その一環として、ROICの方向性に基づく事業ポートフォリオの整理を進めるとともに、ステ

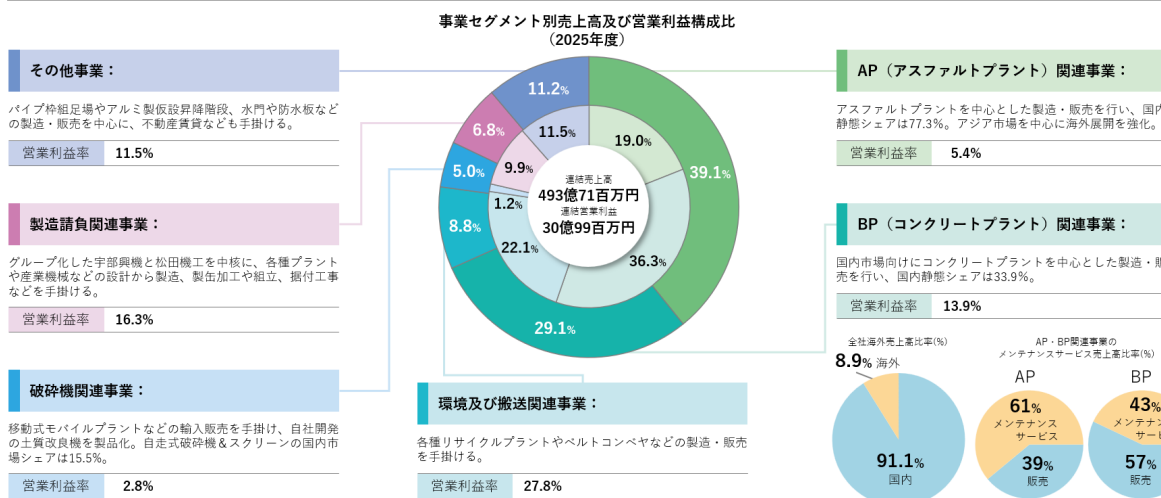
ークホルダーの皆様、投資家の皆様に対して、当社の状況や取り組みを継続的に発信してまいります。

これらはすべて、中期経営計画の基本方針である品質の向上、技術の向上、サービスの質の向上、そして人材パフォーマンスの最大化につながるものです。こうした取り組みを通じて、メインテーマである収益力の向上を実現してまいります。

まずは、社員一人ひとりが当社の目指す方向性を共有し、自らの仕事が企業価値向上につながっているという意識を、組織全体に広げていきたいと考えています。

その意識を社内にしっかりと浸透させながら、企業価値の向上に向けて、全社一体で取り組んでまいります。

日工グループの事業（2025年度）



続きまして、日工グループの事業構成についてご説明します。中央の円グラフにお示ししているとおり、2025年度の連結売上高は493億7,100万円、営業利益は30億9,900万円、約31億円となりました。

事業別に見ますと、円グラフの外側が売上高、内側が営業利益を示しています。売上高では、アスファルトプラント関連事業が約40%を占めています。

アスファルトプラント関連事業が約40%、コンクリートプラント関連事業が約30%、環境及び搬送関連事業が約9%であり、この主要3事業で売上高の約8割を占めています。

一方、利益構成を見ると、当社の課題が明確に表れています。最も売上構成比が大きいアスファルトプラント関連事業の利益構成比は2割に届いておらず、売上構成比に比べて低い水準にとどまっています。

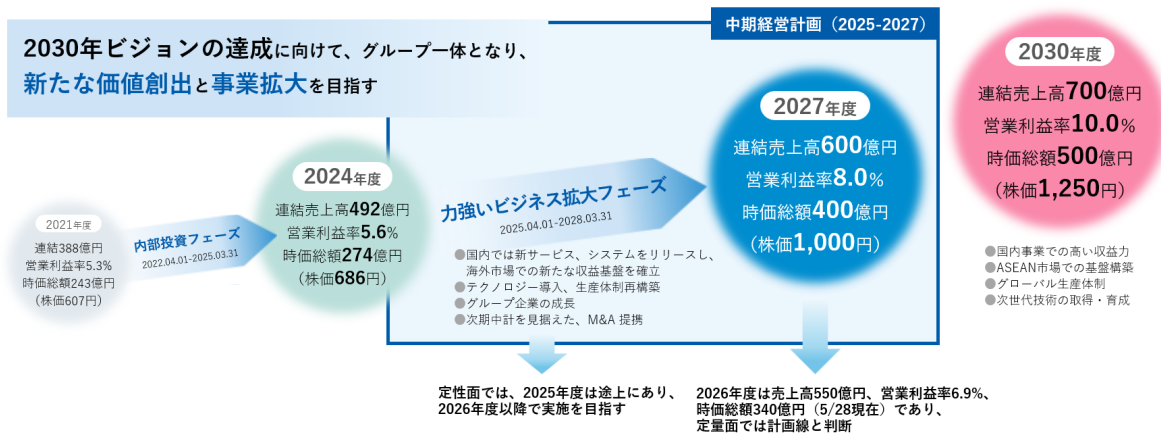
コンクリートプラント関連事業は堅調に推移しており、利益構成比は全体の36%を占めています。また、環境及び搬送関連事業も高収益の事業であり、利益構成比は22%となっています。

全体としては、主要3事業の売上構成比と利益構成比のバランスを見ながら、各事業の収益性を確認することが重要です。

その他事業、製造請負関連事業、破碎機関連事業を合わせて見ますと、破碎機関連事業は利益面で厳しい状況にあります。一方で、製造請負関連事業は利益貢献度が高い事業となっています。

課題は明確です。アスファルトプラント関連事業の利益構成比が低く、ここに大きな改善余地があります。この事業の収益性を改善することが、グループ全体の利益改善につながると認識しています。

中期経営計画（2025-2027）の位置付けと進捗（2025年度）



続いて、中期経営計画の全体像について改めてご説明します。2025年度から2027年度までの3年間を、ビジネス拡大フェーズと位置付けています。

この期間に、事業規模と収益性の双方を一段引き上げていく方針です。

2027年度の最終年度には、売上高600億円、営業利益率8%を目指しています。また、株価1,000円を一つの目標として、利益の確保と企業価値向上に取り組んでまいります。

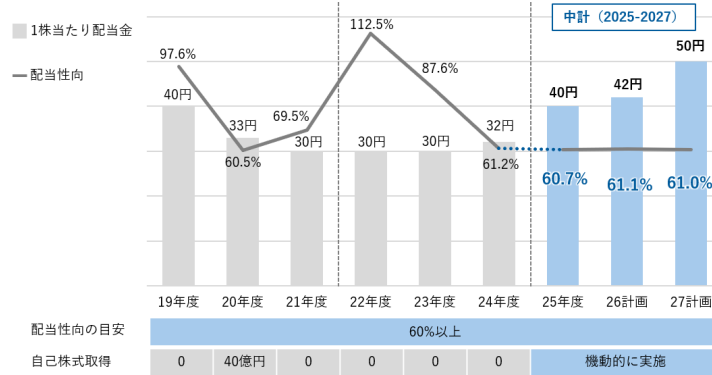
資料下段に小さく記載していますが、2026年度の計画は、売上高550億円、営業利益率6.9%です。5月末時点の時価総額は340億円となっています。

2027年度の売上高600億円に向けて、2026年度の売上高550億円という計画は、中期経営計画の想定線に沿った水準です。

その意味で、中期経営計画は計画線上で進捗していると認識しています。

株主還元方針：2027年度の1株当たり配当金50円を計画

- ・ 配当性向60%以上を継続
- ・ 資本効率の改善を見据えた自社株買いも視野に株主還元を努める
- ・ 中計3ヵ年累計配当総額を49億円（前中計3ヵ年累計35億円）
- ・ 中計策定時の1株当たり配当金計画は、2025年度34円、2026年度40円、2027年度50円。これに対し、2025年度は40円へ増配、2026年度は42円へ引き上げ、2027年度は50円を計画。



続きまして、株主還元方針についてご説明します。当社は、配当性向60%以上を継続する方針です。

資料には前中期、前々中期の実績も掲載しています。前中期の配当総額は約35億円でしたが、今中期では配当総額49億円を予定しており、大きく引き上げる計画です。

この計画を着実に実行できるよう、収益力の向上に取り組んでまいります。

また、資本効率やROICの観点から、どこに資本を投下するかを検討する中で、自己株式取得も株主還元の選択肢として考えてまいります。

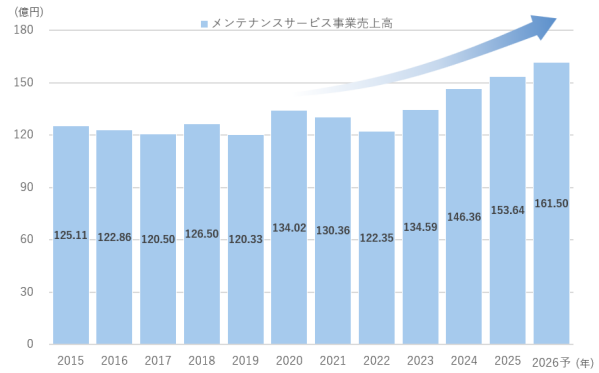
中計1年目の進捗と今後に向けた手応え

- ・中計（2025-2027）1年目は売上高が未達も、営業利益以下は超過達成
- ・2025年度末の受注残高334億円（前年同期比46%増）、中計2年目に向けて確かな手応え
- ・当社の強みでもあるメンテナンスサービス事業は、売上増だけではなく利益貢献も大きい

■受注残高の推移



■メンテナンスサービス事業の売上高



続きまして、中期経営計画1年目の進捗と、今後に向けた手応えについてご説明します。グラフでお示ししているとおり、前期は受注が非常に好調に推移しました。

2025年度末の受注残高は334億円となり、かつてない大きな受注残を持って2026年度を迎えています。前年同期比では46%増と、大きく増加しました。

一方で、売上高は中期計画に若干届きませんでした。ただし、営業利益については計画を達成することができました。

これは、当社が掲げている収益力向上に向けた取り組みを着実に進めてきた結果だと考えています。

その中でも、メンテナンスサービスの利益貢献は非常に大きいものがあります。







先ほどのグラフでもお示したとおり、売上高の約70%をアスファルトプラント関連事業とバッチャープラント関連事業が占めています。そのうち、アスファルトプラント関連事業では約60%、バッチャープラント関連事業では約30%がメンテナンスサービスです。

当社事業の相当部分をメンテナンスサービスが支えており、この事業の利益動向は、グループ全体の業績に大きく影響します。

また26年度に向けても不安の要素はあまりない、今の状況を維持できる形で進んでおります。

中期経営計画で掲げる6つの骨子と進捗（2025年度）

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つけた戦略を実行へ。

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	進捗マーク
1. 持続的な収益体質の確立	<ul style="list-style-type: none"> 価格政策と高付加価値提案の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	<ul style="list-style-type: none"> 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 廃棄物の資源化に向けた搬送・破碎・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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> 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	<ul style="list-style-type: none"> ERP等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	

次に、中期経営計画で掲げる6つの骨子の進捗についてご説明します。進捗状況は晴れ・曇りのマークで示していますが、全体としては晴れマークが多く、順調に進捗している項目が多い状況です。

その中で、持続的な収益体質の確立については、AP関連事業に曇りマークを付けています。ただし、収益改善に向けた課題は非常に明確です。

先ほどご説明したとおり、アスファルトプラント関連事業の収益性を高めることが、グループ全体の収益改善につながります。どのように改善していくかが、今後の重要な課題です。

この課題と関連するのが、3つ目の骨子であるASEANを中心としたグローバル展開の加速です。こちらにも曇りマークとしています。海外事業はアスファルトプラント製品が中心です。

特にASEAN、タイ、ベトナムの収益性に課題があり、中国についても国内に比べると高い収益性を確保できている状況ではありません。

持続的な収益体質を確立するうえでは、ASEANを含む海外事業の収益性をどれだけ高められるかが重要になります。

製品の進化と品質向上については、標準化、マニュアル整備、サービス品質の向上、製品品質の向上など、各面で取り組みが進んでいると認識しています。

5つ目は、人材育成とパートナーとの共創によるサービス品質の向上です。協力会社との連携を強めるとともに、若手人材の採用・育成にも取り組んでいます。

従来は、いわゆる「背中を見て育つ」形の教育が中心でしたが、現在はマニュアル整備を進め、自立した若手人材の育成を支えるツールを整備しています。

まだ途上の部分はありますが、必要な仕組みづくりは順調に進んでいると考えています。

経営の透明性とガバナンスについても、ERP等を活用した情報の可視化を進め、迅速な経営判断につなげています。この点も順調に推移していると認識しています。

続きまして、各セグメントの状況についてご説明します。

AP関連事業・BP関連事業・環境及び搬送関連事業

各事業の強みを活かし、持続的な成長と企業価値の向上を実現

AP関連事業	BP関連事業	環境及び搬送関連事業																																																												
<p>業績評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 26/3期は中計営業利益計画をクリアしたものの、27/3期は若干下回る見通し。 ● 国内受注高は26/3期中計目標対比で約50%の上振れ。今中計期間中は、省エネ補助金関連などをけん引役に好調な事業環境が見込まれる。また、メンテナンス事業は意欲強く推移し、26/3期売上高は中計目標対比で12%点上振れ。 ● 海外事業は意欲が継続した。 <p>戦略評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内：環境バーナ技術、VP製品を生かしながら省エネ補助金の波に乗り、好調を維持。 ● 海外：タイは、ライフサイクルコスト提案で中国メーカーの価格攻勢に対抗し、引合件数が増加中。上海は、台湾市場への導入計画もあり、収益基盤を堅持。ベトナムは積極的な営業活動を通じて、引合件数が増加傾向。 <p>課題と追加施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 国内：省エネ補助金終了後の次世代製品の確立が課題。遠隔化・省人化製品も開発途上。 ● 海外：メンテナンス需要が発生しにくく、収益性向上が課題。長期的目標も付加した戦略の再構築を検討中。 	<p>業績評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 26/3期は受注および売上高、営業利益ともに中計数値目標をクリア。設備・メンテナンスともに旺盛な需要環境が継続し、期末受注残高は計画比約30%増額。 ● 27/3期の予想売上高は、26/3期からの期スレ分7億円を上積み、営業利益は中計最終年度目標を前倒しで達成する見通し。 <p>戦略評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ● プラントの標準化を進め、生産能力増強と納期対応も可能な施策を策定。 ● 省人/無人化に向けたDX戦略と社会実装を加速（設備管理・運転支援など）。 ● CN取組み、CCU材料製造装置の事業化促進、CO2削減量の見える化と社会実装を実現。 <p>課題と追加施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ● シェア奪取とMS人員増によるメンテ機会拡大と顧客満足度向上に取り組む。 ● 基礎工事遅れによる工期遅延（期スレ）に対する社内情報共有、適切な製作順序の徹底（製作したものを適切な時期に納入）を図る。 	<p>業績評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 26/3期は売上高、営業利益ともに中計数値目標をクリアして着地。 ● 環境・リアルタイム需要の高まりを背景に、搬送単体から部材・選別を含むシステム提案へ展開することで、売上高および営業利益ともに堅調を維持。 ● 27/3期は、好調な事業環境を反映し、売上高、営業利益ともに中計数値目標を増額修正。ただし、予想営業利益は保守的に想定。 ● 環境事業の引合状況は活発であり、的確な技術提案で中計数値目標の上積みを目指す。 <p>戦略評価</p> <ul style="list-style-type: none"> ● AI選別、リチウム電池除去、破砕・分別・搬送の一括提案できないか検討中。 ● 環境系などのイベントを過ぎた。製品認知と案件創出の強化を続ける方針。 ● 再資源化事業高度化法施行により、選別機の高まりと予想される。選別ソリューションにマッチした装置システムの提案に向けて、各種ソリューションの整備を進める。 <p>課題と追加施策</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 案件大型化に伴い、生産拠点、完成品置き場の確保が課題。人材育成と協力会社の確保、活用により収益基盤を固める方針。 ● 自工の有する技術だけでは対応できず、協力会社との協業も視野に入れた施策を展開。 ● 今後の事業拡大に向けて人的リソースの獲得は大きな課題。キャリア採用なども積極的に取り組む。 																																																												
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>26/3期実績</th> <th>26/3期予想</th> <th>27/3期予想</th> <th>中計計画(26/3期)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>19,327</td> <td>19,500</td> <td>21,600</td> <td>23,000</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>1,045</td> <td>1,000</td> <td>1,530</td> <td>2,350</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>5.4%</td> <td>5.1%</td> <td>7.1%</td> <td>10.2%</td> </tr> </tbody> </table>		26/3期実績	26/3期予想	27/3期予想	中計計画(26/3期)	売上高	19,327	19,500	21,600	23,000	営業利益	1,045	1,000	1,530	2,350	営業利益率	5.4%	5.1%	7.1%	10.2%	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>26/3期実績</th> <th>26/3期予想</th> <th>27/3期予想</th> <th>中計計画(26/3期)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>14,361</td> <td>14,800</td> <td>16,000</td> <td>15,300</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>2,003</td> <td>1,900</td> <td>2,300</td> <td>2,000</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>13.9%</td> <td>12.8%</td> <td>14.4%</td> <td>13.1%</td> </tr> </tbody> </table>		26/3期実績	26/3期予想	27/3期予想	中計計画(26/3期)	売上高	14,361	14,800	16,000	15,300	営業利益	2,003	1,900	2,300	2,000	営業利益率	13.9%	12.8%	14.4%	13.1%	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>26/3期実績</th> <th>26/3期予想</th> <th>27/3期予想</th> <th>中計計画(26/3期)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>4,371</td> <td>4,100</td> <td>4,600</td> <td>3,500</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>1,216</td> <td>850</td> <td>1,040</td> <td>800</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>27.8%</td> <td>20.7%</td> <td>22.6%</td> <td>22.9%</td> </tr> </tbody> </table>		26/3期実績	26/3期予想	27/3期予想	中計計画(26/3期)	売上高	4,371	4,100	4,600	3,500	営業利益	1,216	850	1,040	800	営業利益率	27.8%	20.7%	22.6%	22.9%
	26/3期実績	26/3期予想	27/3期予想	中計計画(26/3期)																																																										
売上高	19,327	19,500	21,600	23,000																																																										
営業利益	1,045	1,000	1,530	2,350																																																										
営業利益率	5.4%	5.1%	7.1%	10.2%																																																										
	26/3期実績	26/3期予想	27/3期予想	中計計画(26/3期)																																																										
売上高	14,361	14,800	16,000	15,300																																																										
営業利益	2,003	1,900	2,300	2,000																																																										
営業利益率	13.9%	12.8%	14.4%	13.1%																																																										
	26/3期実績	26/3期予想	27/3期予想	中計計画(26/3期)																																																										
売上高	4,371	4,100	4,600	3,500																																																										
営業利益	1,216	850	1,040	800																																																										
営業利益率	27.8%	20.7%	22.6%	22.9%																																																										

まず、AP、アスファルトプラント関連事業です。収益性の改善という大きなテーマにおいて、海外事業をどのように立て直すかが最も大きな課題です。

国内については、省エネ補助金が非常に大きな追い風となっています。この補助金は、2027年度、2028年度頃までは一定程度見込めると考えており、国内事業にとって大きな支援材料です。詳細な数値は後ほどご説明しますが、脱炭素関連商材の動きを的確に捉え、商品化につなげていくことが今後の重要なテーマになります。

海外については、コストダウンをどこまで進められるか、中国メーカーの価格攻勢にどのように対抗するかが課題です。ここを着実に改善できれば、収益向上につながると考えています。

続きまして、BP 関連事業です。こちらは、売上高、利益ともに中期計画の数値をクリアしています。

受注残高も計画比で 30 億円増加しており、潤沢な受注残を持って推移しています。

生コンクリート業界では収益環境が改善しており、設備投資に対する意欲も高い状況が続いています。

お引き合いの状況を見ると、お客様の長期的な設備計画もこの先 3 年、4 年程度は十分に見えており、この流れは継続すると考えています。

一方で、全体のボリュームが増えてくると、従来と同じ製造体制では供給が追いつかず、シェア拡大を目指しても年間生産台数が制約となる可能性があります。

そのため、お客様のニーズを取り込んだプラントの標準化を進め、先行生産、グループ企業での生産、外部生産の活用などにより、全体の供給能力を高めていきます。

また、コンクリート業界でも脱炭素への取り組みは継続しており、当社もその取り組みに参画しています。

コンクリート分野では、CO2削減において吸着機能が重要になります。こうした技術を訴求することで他社との差別化を図るとともに、メンテナンスの充実による安心感を高め、評価とシェアの向上につなげてまいります。

納期対応が制約となり、シェア拡大の機会を逃すことがないように、製造面、設計面の両面で革新を進め、計画達成を目指してまいります。

続きまして、環境及び搬送関連事業です。搬送分野は非常に堅実で、年間のボリュームも一定程度見込める事業です。

一方で、近年はリサイクルや都市鉱山の活用が改めて注目されています。従来は廃棄物を収集・減容し、一部を海外へ出す流れがありましたが、都市で発生する資源を国内で循環させる動きが強まっています。海外依存のリスクも意識される中で、政府としても都市鉱山の活用に取り組む方向にあります。

こうした背景から、環境リサイクル分野の引き合いは非常に増えています。

当社では、AIを活用した選別技術の高度化に加え、リチウムイオン電池の混入対策にも取り組んでいます。リチウムイオン電池は破碎・分別工程で大きな課題となるため、どのように除去するかが重要です。

各種環境展などのイベントを通じて、当社がベルトコンベヤーだけでなく、周辺機器を含めた提案を行っていることをお客様にお伝えしています。お客様が導入を検討される機械に対して、当社がコーディネーター役となり、周辺機器も含めて提案・導入することで、案件の大型化を図っています。

これまでのように単品を販売するだけでなく、複数の機器を組み合わせて提案する力が求められています。そのため、こうした提案力を持つ人材をどのように育成するかが、今後の大きな課題です。

人材育成に加え、グループ企業での製品製作や完成品置き場の確保なども含めて協業体制を整えることで、この分野はさらに伸ばしていけると考えています。

破碎機関連事業・製造請負関連事業・その他事業

各事業の強みを活かし、持続的な成長と企業価値の向上を実現

破碎機関連事業					製造請負関連事業					その他事業																																																																
業績評価 <ul style="list-style-type: none"> ●26/3期は定置式破碎機を手掛ける前川工業所は順調に業績を伸ばしたが、競争環境が厳しく、中計数値目標は未達成。 ●各事業との販売連携営業効果、新規領域（産廃リサイクル関連）において引合件数が増加傾向。 ●定置式破碎機を手掛ける前川工業所は、設備一式案件による製品出荷台数増、および部品売上も好調に推移。 ●27/3期は中計で掲げた営業利益計画を確保する見通し。 					業績評価 <ul style="list-style-type: none"> ●受注環境は引続き厳しいが、第二工場建設などの積極的な設備投資を通じた効率性改善を進めるとともに、材料価格などを受注価格に反映させることで採算が改善、中計数値目標をクリア。27/3期は中計数値目標を増額修正。 					業績評価 <ul style="list-style-type: none"> ●26/3期は中計数値目標に対して未達。27/3期は中計目標数値を下回る見通し。 ●日エマシナリー <ul style="list-style-type: none"> ●東南アジアの減少に伴う防水板販売の減少、水門関係の大型案件の未定、中東圏の悪化に伴う素材価格の高騰などから数値目標未達成。TP関連は増収傾向、建設関連は利益率が改善。 ●日エセック <ul style="list-style-type: none"> ●26/3期は建設工事の遅れや延期を背景に、仮設レンタル業者の稼働率低下による買い控えが発生、プラント定修工事向けにMS受注が拡大したものの、中期数値目標を下回った。 																																																																
戦略評価 <ul style="list-style-type: none"> ●環境配慮型モデル（新型MR100）の提案強化に加え、需要が旺盛な改良リサイクル（Mobix Eco）は引合件数が増加傾向。 ●メンテ支援ツール（NM-Link）をアップデートし、能動的な保守管理へと事業発展を図る。 ●国内メンテナンス収益は、納入台数の拡大とともに、着実に増加傾向にある。 					戦略評価 <ul style="list-style-type: none"> ●宇部興機 <ul style="list-style-type: none"> ●化学工業、半導体、水処理、製鉄、環境リサイクルなど幅広い業界向けに請負事業の拡大余地は大きい。3社の製造連携を通じた生産の平準化を推進し、生産性向上と利益率の改善を実現。 ●松田機工 <ul style="list-style-type: none"> ●新たな設備投資とシステムDX化の推進による生産性向上を図るとともに、設備投資効果と新規顧客開拓によって事業の拡大を実現。 					戦略評価 <ul style="list-style-type: none"> ●日エマシナリー <ul style="list-style-type: none"> ●防水板新規顧客チャネル開拓に向けて27年度よりコンサル導入し活動中。 ●今期中にアクションプラン策定～実行に向けて推進 ●TP関連の拡張（ニュー車、マルチ、プラント関連）は順調に推移 ●日エセック <ul style="list-style-type: none"> ●レンタル部門と連携し、現場ニーズを把握した新製品を開発。 ●機材センター向け整備・検収合理化機種の拡張、開発を強化。 																																																																
課題と追加施策 <ul style="list-style-type: none"> ●価格競争に力づくで新規領域顧客（製鉄会社関連など）へPRを強化し、収益の向上を目指す。 					課題と追加施策 <ul style="list-style-type: none"> ●新規顧客の掘り起こしによる顧客数の増加と幅広い業界から受注することで、安定的な業容拡大を目指す。 ●営業力強化、技能伝承や事業拡大に向けた人材確保と育成を強化。 					課題と追加施策 <ul style="list-style-type: none"> ●日エマシナリー <ul style="list-style-type: none"> ●水門関係：経験者の採用、若手教育が課題。防水板：設計部門のチームを再編。 ●中東圏を見据えながら各製品の販売価格への転嫁を検討。 ●日エセック <ul style="list-style-type: none"> ●安全機材開発のスピードアップを図るとともに、ECサイトでの販売をスタート。 																																																																
<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>26/3期実績</th> <th>26/3期予想</th> <th>27/3期予想</th> <th>中計計画(26/3期)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>2,448</td> <td>3,000</td> <td>2,700</td> <td>4,300</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>69</td> <td>150</td> <td>220</td> <td>300</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>2.8%</td> <td>5.0%</td> <td>8.1%</td> <td>7.0%</td> </tr> </tbody> </table>						26/3期実績	26/3期予想	27/3期予想	中計計画(26/3期)	売上高	2,448	3,000	2,700	4,300	営業利益	69	150	220	300	営業利益率	2.8%	5.0%	8.1%	7.0%	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>26/3期実績</th> <th>26/3期予想</th> <th>27/3期予想</th> <th>中計計画(26/3期)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>3,339</td> <td>3,600</td> <td>3,450</td> <td>4,200</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>543</td> <td>400</td> <td>490</td> <td>500</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>16.3%</td> <td>11.1%</td> <td>14.2%</td> <td>11.9%</td> </tr> </tbody> </table>						26/3期実績	26/3期予想	27/3期予想	中計計画(26/3期)	売上高	3,339	3,600	3,450	4,200	営業利益	543	400	490	500	営業利益率	16.3%	11.1%	14.2%	11.9%	<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>26/3期実績</th> <th>26/3期予想</th> <th>27/3期予想</th> <th>中計計画(26/3期)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>売上高</td> <td>5,522</td> <td>6,000</td> <td>6,650</td> <td>9,700</td> </tr> <tr> <td>営業利益</td> <td>637</td> <td>900</td> <td>870</td> <td>1,650</td> </tr> <tr> <td>営業利益率</td> <td>11.5%</td> <td>15.0%</td> <td>13.1%</td> <td>17.0%</td> </tr> </tbody> </table>						26/3期実績	26/3期予想	27/3期予想	中計計画(26/3期)	売上高	5,522	6,000	6,650	9,700	営業利益	637	900	870	1,650	営業利益率	11.5%	15.0%	13.1%	17.0%
	26/3期実績	26/3期予想	27/3期予想	中計計画(26/3期)																																																																						
売上高	2,448	3,000	2,700	4,300																																																																						
営業利益	69	150	220	300																																																																						
営業利益率	2.8%	5.0%	8.1%	7.0%																																																																						
	26/3期実績	26/3期予想	27/3期予想	中計計画(26/3期)																																																																						
売上高	3,339	3,600	3,450	4,200																																																																						
営業利益	543	400	490	500																																																																						
営業利益率	16.3%	11.1%	14.2%	11.9%																																																																						
	26/3期実績	26/3期予想	27/3期予想	中計計画(26/3期)																																																																						
売上高	5,522	6,000	6,650	9,700																																																																						
営業利益	637	900	870	1,650																																																																						
営業利益率	11.5%	15.0%	13.1%	17.0%																																																																						

続きまして、破碎機関連事業、製造受託関連事業、その他事業についてご説明します。破碎機関連事業は、冒頭の円グラフでもお示ししたとおり、利益面で苦戦している状況です。

定置式破碎機を手掛ける前川工業所は業績を伸ばしましたが、中期計画の数値には届きませんでした。

また、移動式破碎機は事業規模としては大きいものの、こちらも中期計画で掲げた数値には届いていません。

今後の展開としては、自走式の分野で新たな需要を取り込んでいきます。具体的には、アスファルトプラントで使用されている固定式破碎機を移動式の機械に置き換える需要が、最近増えてきています。

当社はアスファルトプラント事業を通じてお客様と深いつながりを持っていますので、この領域を伸ばしていきたいと考えています。

また、Mobix という土質改良機があります。これは輸入機ではなく当社の自社製品であり、需要も非常に旺盛です。

建築工事では、工事に伴って土が外部に搬出されます。従来は埋め立てに使われるなど、不要物として扱われることもありましたが、現在は土を改良し、資源として活用する用途が広がっています。

その中で、Mobix が活躍できる場が広がっています。自社製品であり、内製品でもありますので、今後も拡販に努めてまいります。

製造受託関連事業では、グループ会社である宇部興機と松田機工の2社が中心的な役割を担っています。大手重工メーカー様から製品を受託して製造する事業であり、受注環境は厳しい状況にあります。

ただし、短納期への対応力や製品品質の向上に取り組むことで、堅調な状況を維持しています。

資料下段にもお示ししているとおり、高い利益率を維持しており、今後も堅調に推移すると考えています。

また、日エグループ内のアスファルトプラントやバッチャープラントについても、製造の一部を委託していく必要があります。その基盤部分をこの2社が担うことで、グループ全体の受注量拡大につなげていきます。

その他事業については、日エマシナリーと日エセックの2社が中心です。日エマシナリーは、水門、防水板ともに計画を大きく下回りました。

日エセックについても、レンタル事業は順調でしたが、製品販売が苦戦しました。2025年度を見ると、この2社は厳しい状況にありました。

戦略面では、日エマシナリーの防水板について、これまでとは異なる販売チャネルを開拓するため、外部コンサルタントも活用しながら変革を進めています。2027年度には、製品面と販売先の整理を進め、防水板事業の拡大につなげたいと考えています。

TP 関連として記載しているのは、道路に敷かれる白線に関する事業です。現在、白線施工業者様は塗料をプロパンガスで溶解していますが、これを電気式の溶解装置に置き換える動きが進んでいます。安全面やCO2削減の観点からも、重要な変化だと考えています。

当社では、ニーダー車やライン敷設機についても、ガス式から電気式へ移行するメニューを展開しています。

日エセックでは、2026年度に新たな機材センターを設置する予定です。これにより、関西エリアでのリース事業を強化するとともに、販売面でも在庫を置ける体制を整え、西日本への拡販を目指します。

環境・リサイクル社会への挑戦

業績評価

AP事業

- 液体バイオマスバーナ、フォームド装置関連の売上高は、引き続き好調を維持。
- その他中温化関連装置、予備乾燥装置の売上高も増加傾向。
- 26/3期売上高は、中計目標対比159%で達成。

戦略評価

AP事業

- 次世代燃料を活用した燃焼テスト及び燃焼技術開発に加え、中温化・低温化に向けた更なる開発及び共同テスト等も継続的に実施。
- 2030年に向けて、次期中計では関連売上高の増加が見込まれる。

課題と追加施策

AP事業

- 脱炭素関連製品の売上は好調に推移しているが、固体バイオマスバーナに関しては製品化は完了しているものの、商談数も少なく、売上実績も無し。
- 固体燃料供給システムの確立や、固体燃料を使用した合材製品品質が課題として挙げられるが、スキームも含めた納入後の成功実績が必要。
- 脱炭素関連の開発を行う上での研究施設の充実が課題として挙げられる。

環境貢献製品の売上高推移

25年度実績	4.4億円
26年度予想	5.5億円
30年度目標	27億円

環境及び搬送関連事業

- プラスチック再資源化、空缶選別圧縮、省人化設備の需要が拡大。単体販売もシステム提案も案件数増。システム案件増に繋げるべく対応できる人材を強化中

環境及び搬送関連事業

- AI選別機については、画像解析技術を活用した高速選別への取り組みを継続しており、リチウムイオン電池混入対策や再資源化精度向上ニーズへの対応を推進中。
- 破砕・搬送・分別設備を組み合わせた再資源化プラント提案や、省スペース型水平傾斜コンベヤなど、現場課題解決型新製品の展開中。

環境及び搬送関連事業

- 技術開発スピードと競争力強化への対応が必要。AI・DX活用、保守サービス、グループ連携を強化する方針。



ASEANを中心としたグローバル展開の加速

業績評価

- 海外事業全般としては苦戦が継続した。
- 台湾では、大型案件が一貫し、戦略の見直しを検討中
- 上海では、業績見込みが収益差を堅持。
- ベトナムでは、積極営業活動による僅まき中

戦略評価

- タイは、ライフサイクルコスト提案で中国メーカーの価格攻撃に対抗し、引合件数が増加中。
- 上海製を台湾市場への導入計画推進中
- ベトナムは積極的な営業活動を通じて、引合件数が増加傾向。

課題と追加施策

- メンテナンス需要が発生しにくく、収益性向上が課題であり、長期的目標も付加した戦略の再構築を検討中。

続きまして、環境リサイクル社会への挑戦についてご説明します。

業績評価の観点では、アスファルトプラント関連事業において、CO2 排出削減への対応が重要です。液体バイオマスバーナや、アスファルト合材に水を添加して発泡させるフォームド装置は、引き続き好調を維持しています。

また、中温化装置についても取り組みを進めています。通常、アスファルト合材は高温で供給されますが、より低温で現場に搬入できれば、CO2 排出量を削減できます。国土交通省の発注合材でも、高温の合材から中温化合材へ移行する動きが進んでいます。

当社としても、フォームド装置や既存のアスファルトプラントへの付加設備など、中温化を促進する部品・装置の販売に取り組んでいます。

環境及び搬送関連事業では、プラスチックの再資源化が重要なテーマです。従来、再生コストが合わないプラスチックは減容して海外へ原材料として輸出するケースが多くありましたが、現在は国内で消費・再資源化する方向へ変わりつつあります。この動きを着実に取り込むことが、今後の事業機会につながると考えています。

戦略評価として、アスファルトプラント事業では、次世代燃料の燃焼テストや燃焼技術の開発を継続的に進めています。2030年に向けて、これらをさらに深掘りするため、専用テストセンターなどの準備も進めています。

課題としては、脱炭素関連製品の中で固体バイオマスバーナを掲げていますが、現時点では商談数が少なく、燃料の入手も難しいことから、売上実績はまだありません。

今後は、より流通しやすく入手しやすい固体バイオマス燃料への対応を検討していく必要があると考えています。そのためにも、テストセンターなど開発を支える環境整備が重要です。

環境及び搬送分野では、AI 選別やリチウムイオン電池の混入対策に対するニーズが引き続きありますので、開発と提案を進めてまいります。

また、破碎、搬送といった単体設備だけでなく、それらを組み合わせた提案、さらにコンベヤ周辺の業際品も含めた提案を進めていきます。

課題は開発スピードです。リチウムイオン電池の選別などについて、いかに早く提案できるかが重要だと考えています。

続いて、ASEAN を中心としたグローバル展開の加速についてご説明します。課題は明確で、コストをどのように削減するかです。特に重要なのは購入品であり、現在はタイや日本から調達しているものを、中国からの調達へ大きくシフトしようとしています。

中国勢と競争していくうえでは避けて通れない課題であり、コストダウンを図りながら差別化を進めていきます。

台湾については、もともと大きな市場ではなく、アスファルトプラントは年間2台から3台程度が最大規模です。現在、大型案件は一段落しています。一方で、2026年度には日本製のバッチャープラントを納入予定であり、契約も完了しています。

台湾では地震等による建物の倒壊もあり、高品質な生コンクリートへの関心が高まっています。日本製のバッチャープラントで高品質な生コンクリートを製造したいというニーズが背景にあります。

これまで台湾はアスファルトプラント中心の市場でしたが、今後はバッチャープラント販売のチャネルも広がると考えています。

上海を含む中国市場については、楽観できる状況ではありませんが、40億円から50億円程度の堅実な市場を維持しています。中国では、工事用から定置式のアスファルトプラントへ置き換わる動きがあり、当社が得意とするのはまさに定置式プラントです。

ライフサイクルコストを考えると、日本製には優位性があると評価いただいています。この点をしっかり訴求していきます。

ベトナムについても積極的に営業活動を進めています。まずは納入実績を増やし、日本製品に対する評価を広げていく段階です。現在は、種まきを進めている状況です。

タイでは、中国メーカの価格攻勢が非常に厳しい状況です。これに対して、中国製パーツの活用比率を高めることで、全体のコストを下げっていきます。

また、単に初期導入費だけを見ると中国勢の低価格に目が行きがちですが、プラントは5年、10年と長期にわたって使用する設備です。現在、当社プラントの納入から5年、6年が経過したお客様も増えてきました。

その実績を数値化し、日本製プラントは故障が少なく、消耗部品も少ないという点を、ライフサイクルコストとしてタイでも提示できるようになってきました。こうした販売スタイルを、2026年度以降さらに広げていきます。

海外では、日本のようにメンテナンスをメーカーに依頼する仕組みが十分に定着していません。機械は自分たちで直し、必要なものは自分たちで作るという文化があり、メンテナンス需要は限定的でした。

ただ、中国でもワーカー不足を背景に、日工への依頼が増えています。タイでも、現場で働く方々はカンボジアなど海外からの労働力に頼っている状況があります。

そのため、高度なメンテナンスについてはメーカーに依頼し、メンテナンスの質を高めたいというニーズが増えてきています。

今後は、ライフサイクルコストの観点から、当社メンテナンスの有効性を訴求してまいります。

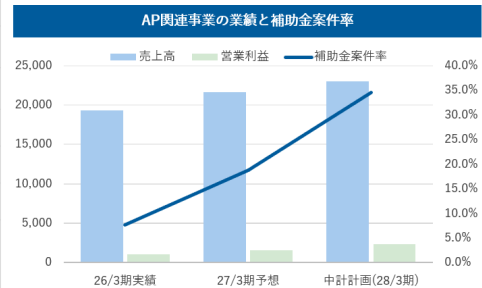
追補：APの補助金活用の現状と今後の売上高見通し

アスファルトプラント更新時 補助金活用 — 省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業補助金 —

(1) 工場・事業場型		①先進枠	②一般枠	③中小企業投資促進枠
要件		事前に「先進設備・システム」への審査・採択された事業 ・新型アスファルトプラント「Value-Pack」 ・アスファルトプラントにおけるヒートテックシステム	オーダーメイド型設備または省エネ効果が高い電効率な設備 ・事業者の使用目的や用途に合わせて設計製造する設備 ※規定設備と組み合わせることも可能	
省エネルギー 効果要件	○ 省エネ率 +非化石割合増加倍率	30%以上	10%以上	7%以上
	○ 省エネ量 +非化石量	1,000ki以上	700ki以上	500ki以上
	○ エネルギー消費原単価 改善率	15%以上	7%以上	5%以上
補助対象 経費	設計費・設備費・工事費			
補助率	中小企業：2/3 以内		1/2 以内	1/2 以内
	大企業：1/2 以内		1/3 以内	対象外
補助金限 度額 ※(1)内非 化石申請時	【上限額】15億円/年度 (20億円/年度)		【上限額】15億円/年度 (20億円/年度)	【上限額】15億円/年度 (20億円/年度)
	【下限額】100万円/年度 (初年度を除く)		【下限額】100万円/年度 (初年度を除く)	【下限額】100万円/年度 (初年度を除く)

資料出所：一般社団法人環境共創イニシアティブ 「令和6年度補正予算 省エネ・非化石転換補助金」

- ・補助金対象売上高比率は地場舗装会社を中心に2025年度：7.6%から、2027年度に34.5%へ大きく伸びる見込み
- ・カーボンニュートラル、省エネ率など技術優位性から日工の業界シェアは今後7～8割へ



※プラント本体のほか、補助金採択による改造案件等を含む。

続いて、アスファルトプラントに関する補助金の現状について、少しご説明します。

アスファルトプラントに関する補助金には、先進枠、一般枠、中小企業投資促進枠の3つがあります。

注目していただきたいのは補助率です。先進枠では、中小企業は3分の2以内、大企業は2分の1以内の補助率となっています。

補助金の上限は15億円です。アスファルトプラント本体だけでなく、設置のための基礎工事や、稼働に必要な電気設備も含めて補助対象となります。中小企業様の場合、3分の2以内という非常に大きな補助率になります。

このように大きな補助を受けられるため、多くのお客様がこのタイミングでの更新を検討されており、当社にも多くのお引き合いをいただいています。

右側のグラフは、その推移を示しています。青い積み上げ部分がアスファルトプラント関連の売上高であり、中期計画の数値です。

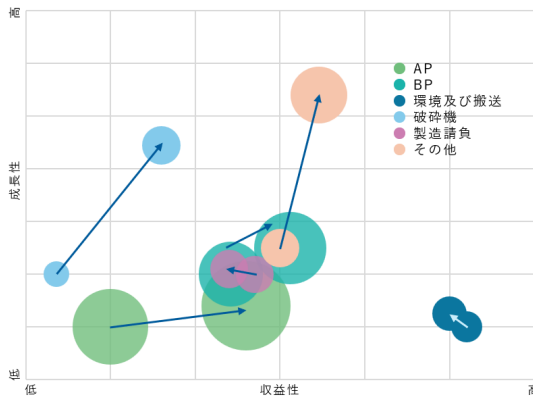
2025年度の補助金対象売上高比率は7.6%でしたが、現在のお引き合い、ご発注状況を踏まえると、2027年度には34.5%まで伸びる見込みです。

金額で見ると約80億円規模となり、製品売上の大きな部分が補助金関連案件となる見通しです。それだけ、補助金が必要な追い風になっているということです。

2030年に目指す事業ポートフォリオと進捗（2025年度）

- ・ AP関連の収益性改善はタイ事業の赤字が継続も製品粗利率やメンテナンスサービス事業は着実に改善
- ・ BP関連も動態シェア拡大継続、現在約2割の製品「標準化」率が上昇することで超過達成の公算
- ・ 全体として、2030年に目指す事業ポートフォリオ改革は現時点で順調な推移

■ 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、営業利益率2024年度比2倍を目指す
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、差別化を進めシェア拡大と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・省人化サービスの提供による顧客満足度の更なる向上を図る 運用・保全サービスなど、新たな価値提供を目指す
新たな成長領域	M&A 提携	新たな成長領域の模索

続きまして、2030年に目指す事業ポートフォリオについてご説明します。円の大きさは事業規模を示しており、アスファルトプラント関連事業とコンクリートプラント関連事業が主力であることが分かります。

この中で最も重要なのは、メンテナンスサービスです。これを着実に伸ばすことで、バッチャープラントの拡販にもつながり、収益性の向上にも寄与します。

一方で、AP 関連事業における大きな課題は海外、特にタイ事業の赤字です。タイでは、これまで2つあった現地法人を1社に統合するなど、固定費削減に取り組んでいます。

さらに、生産性の向上と原価低減を進めます。中国からのパーツ調達を増やすことで、採算性を高めていく考えです。

また、図の中で大きな円として示しているその他事業については、成長性に期待しています。実際には、M&Aなどがこの領域の大きな要素になると考えています。

これらの取り組みを組み合わせ、より明確な形で事業ポートフォリオ改革を進めてまいります。

ここからは財務に関する内容が中心になりますので、説明を川上に交代します。

川上：管理本部の川上です。ここからは私よりご説明します。

社長の中山から中期経営計画の進捗を中心にご説明しましたので、私からは財務面を中心に、少し視点を変えてご説明します。よろしくお願ひします。

事業ステージとROICに基づくポートフォリオ管理

- ・当社は、事業特性や事業ステージが大きく異なる複数の事業を保有しており、ROICの絶対値のみで事業の方向性を判断することは適切ではありません
- ・そのため「事業ステージ」と「ROICの改善方向性」を軸に事業ポートフォリオを再整理しました
- ・ROICは経営管理の実態に合わせて、中核事業であるAP関連とBP関連事業を一つの単位として扱い、全体を5つの事業セグメントに区分し、管理を行います

セグメント	ROIC	事業ステージ	評価コメント
AP + BP 関連 (統合中核事業)	11.2%	中核領域	事業の根幹 資本投入が大きく、利益率改善によりROIC向上余地が大きい
環境・搬送関連	65.5%	高効率領域	高ROICを維持する成熟領域 全社の資本効率を牽引
破砕関連	2.09%	成長領域 (立ち上げ期)	立ち上げ期で売上拡大余地が大きい ROIC改善余地が最も大きい
製造請負関連	11.8%	安定領域	安定収益を確保 利益率改善・資産効率向上でROIC底上げ可能
その他	5.39%	改善余地領域	ROIC中位以下 収益性・資産効率の改善がテーマ

※分母は、2026.3月期決算短信の報告セグメント情報における事業資産（セグメント資産）を使用しています。

まず、従来当社では、ROICを前面に出したご説明はあまり行ってきませんでした。

しかし、投資家の皆様からは、資本効率や投資効率についての説明が求められています。日工が何をどのように変えようとしているのか、その方向性と結果を数値でお示しする必要があると考えています。

そこで今回、セグメント別、事業ステージ別に、当社グループとしての考え方を整理してご説明します。

中核事業は、アスファルトプラント関連事業とコンクリートプラント関連事業です。また、ROICをけん引している高効率事業として、環境及び搬送関連事業があります。

破砕機関連事業は、現時点では課題を抱えていますが、今後の成長が期待でき、売上拡大余地も大きい事業です。そのため、必要な打ち手を講じていきます。

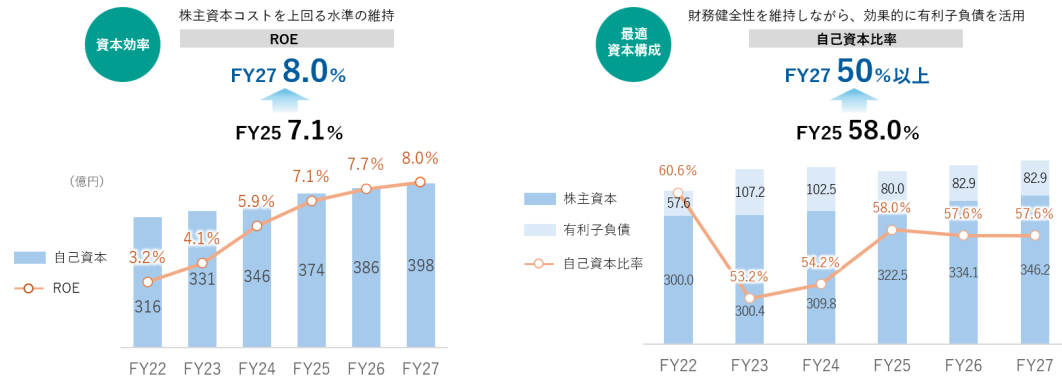
製造請負関連事業は、M&Aで加わった2社を中心としたものづくりの事業です。当社グループにキャッシュをもたらす重要な事業であり、引き続き高収益を維持できる安定領域として育てていきたいと考えています。

その他事業については改善余地があります。現在はROICが中位以下ですが、収益性と資産効率を高め、当社グループの発展に寄与する事業にしていきたいと考えています。

この点については、今後も定期的に経過をご報告してまいります。

B/S戦略と進捗（2025年度）

- ・資本配分ポリシーを明確化し、中計の最終年度（FY2027）に資本コストを上回る目標ROEを8%に設定
- ・政策保有株式は中期的に純資産比率10%以下へ圧縮を予定、現預金は2027年度末に月商2.5ヵ月の125億円程度を想定
- ・2025年度はその他有価証券差額金9.95億円や為替換等調整勘定などもあり、自己資本は計画よりも増えたが、ROEは7.1%（株式資本コスト5.89%）と1年目計画の6%を上回った



次に、バランスシートの状況です。中期経営計画の1年目として、社長の中山からも説明があったとおり、概ね計画線上で進捗しています。

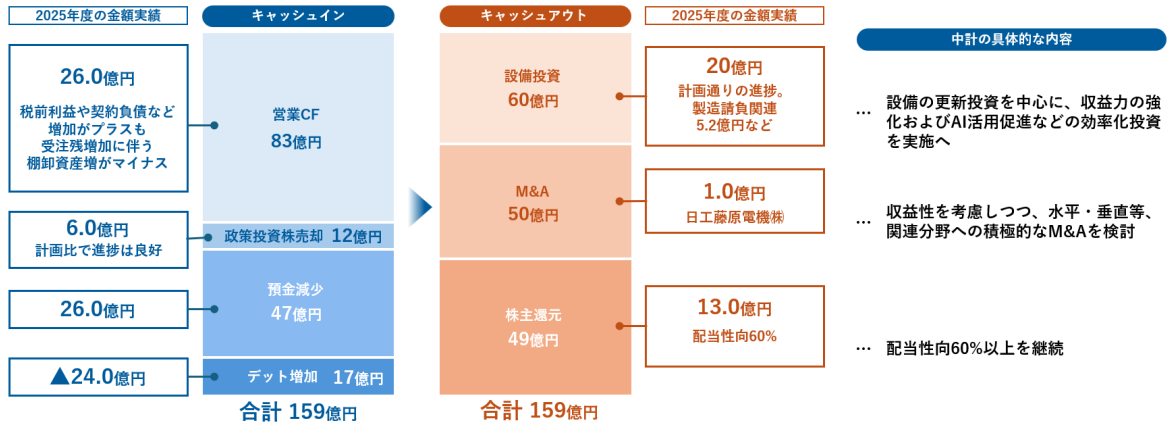
ROEについては、後ほどB/Sの項目でご説明しますが、資産は増加した一方で、営業利益が向上したことにより、当初想定の6%を上回る水準で推移しています。

2027年度については、中期目標である8%の達成を目指してまいります。

キャッシュアロケーションの進捗（2025年度）

・中計3ヵ年累計のキャッシュインを約160億円と想定、2025年度の営業CF、設備投資、株主還元は想定線

■中計3ヵ年累計キャッシュアロケーション



<https://www.nikko-net.co.jp> © NIKKO Co., Ltd. 2025 All Rights Reserved.

14

次に、キャッシュアロケーションについてです。中期経営計画1年目の経過として、営業キャッシュフローは営業利益をしっかりと確保できたことから、計画線上、またはそれをやや上回る水準となりました。

ただし、第3四半期でもご説明したとおり、3月末には期ずれ案件が発生し、その影響も一部ありました。

そのため、売上計上に至らなかった案件が棚卸資産として計上され、この部分がキャッシュフローの押し下げ要因となりました。ただし、プラント事業の特性を踏まえると、一定程度はやむを得ない範囲と考えています。

デットについては、中期計画上では増加を想定していましたが、2025年度は減少しています。金利が発生する時代になったこともあり、必要なときに機動的にデットを活用できるよう、2025年度は短期借入中心に借入を一部返済し、キャッシュアウトを抑えました。

M&Aや設備投資の状況に応じて、今後もデットを含めた資金調達を検討していく方針に変わりはありません。

おわりに～企業価値向上に向けた取締役会による監督体制の強化

- ・資本配分ポリシーを重要方針として位置づけ、投資・還元・財務健全性のバランスを監督する役割を担います
- ・これらの監督領域を通じて、資本効率の向上と企業価値の最大化に向けたガバナンスを強化します

取締役会の監督領域

監督領域	取締役会の役割	主な確認ポイント
資本配分ポリシーのレビュー	中計との整合性を毎期確認	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資本コストを上回るリターン確保 ・ 投資・還元・財務健全性のバランス
投資案件の審議	大型投資の妥当性を審議	<ul style="list-style-type: none"> ・ ROIC基準の適合性 ・ 戦略整合性 ・ リスク評価
現預金・レバレッジのモニタリング	財務健全性の維持を監督	<ul style="list-style-type: none"> ・ 手元流動性の適正水準
事業ポートフォリオの定期レビュー	事業ステージに応じた方向性を監督	<ul style="list-style-type: none"> ・ 成長領域・中核領域・高効率領域の進捗 ・ 資本効率の改善状況
撤退・縮小の判断プロセス	非中核事業の最適化を監督	<ul style="list-style-type: none"> ・ 資本効率の観点からの見直し ・ 売却含む選択肢の妥当性
資本政策のモニタリング	株主還元方針の妥当性を監督	<ul style="list-style-type: none"> ・ 安定配当方針、他

次に、企業価値向上に向けた取締役会の監督体制についてです。当社は、単なる規模拡大ではなく、強い会社を目指し、ビジョンの達成に向けて成長を続けていく方針です。

一方で、財務担当の立場からは財務規律も重要です。成長と財務健全性のバランスを取る必要があり、今回、取締役会の監督領域を改めて整理しました。

まず資本配分についてです。先ほどセグメント別の考え方をご説明しましたが、その方針に沿って投資や資本配分が適切に行われているか、投下資本を上回るリターンを得られているかを、取締役会がこれまで以上に管理・監督していくことが重要です。

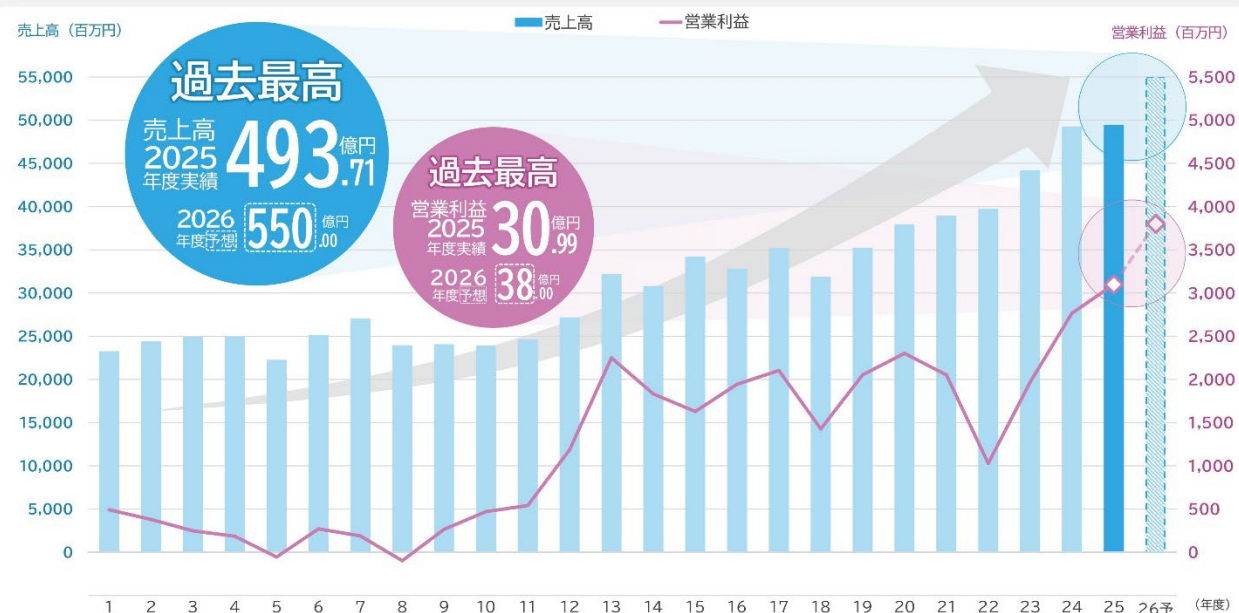
そのためには、投資案件を適切に審査するとともに、必要に応じて縮小や撤退も含めて判断していく必要があります。

より成長が見込める分野に資本を投下し、皆様の期待に応えられるリターンを上げていくことを重視します。

事業ポートフォリオの見直しや定期的なレビュー、資本政策の確認についても、取締役会がしっかりと管理・監督していく方針です。

中期経営計画の初年度については、社長の中山からの説明に加えて私からも補足しましたが、1年目としては概ね順調に進んでいると受け止めていただければと思います。

売上高と営業利益の推移



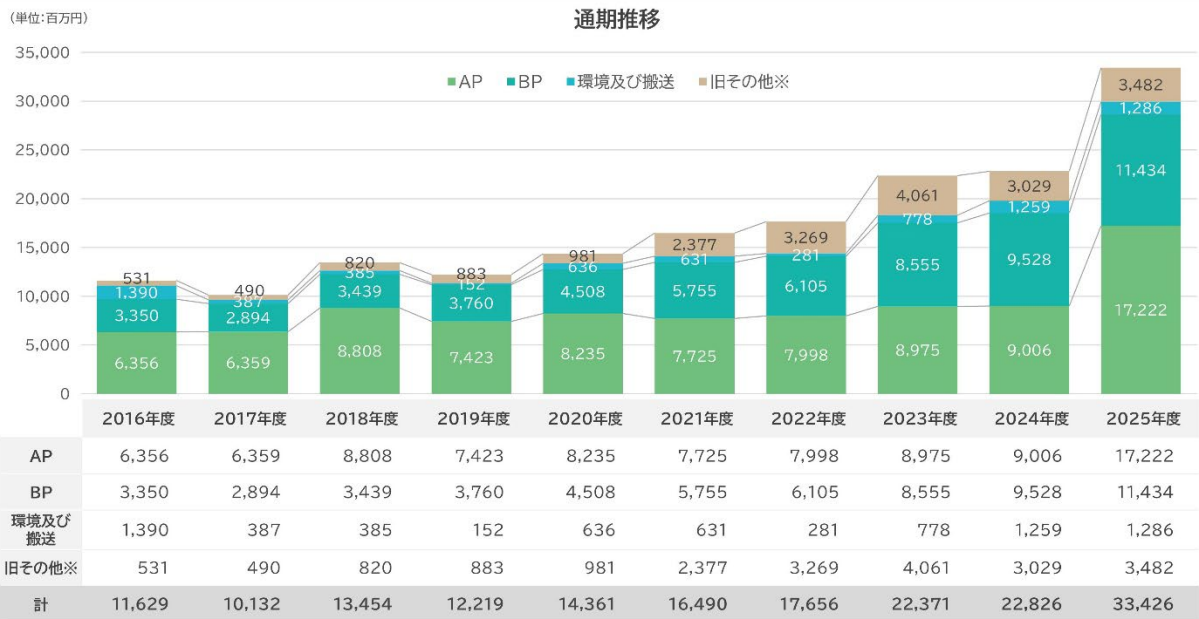
© 2025 NIKKO CO., LTD. | 11

売上高は過去最高となりましたが、中期計画には届かず、その点は課題として残りました。一方、利益面では営業利益 30 億円を達成し、今期 2 年目の 38 億円に向けても、期待を持っていただける状況になったと考えています。

これまで、営業利益があと一步届かない状況が続いていましたが、今回は公表値をクリアすることができました。中期経営計画 2 年目にも、ぜひご期待いただきたいと思います。

各事業部門については、先ほど社長の中山から説明がありましたので、私からは割愛します。

期末受注残高推移

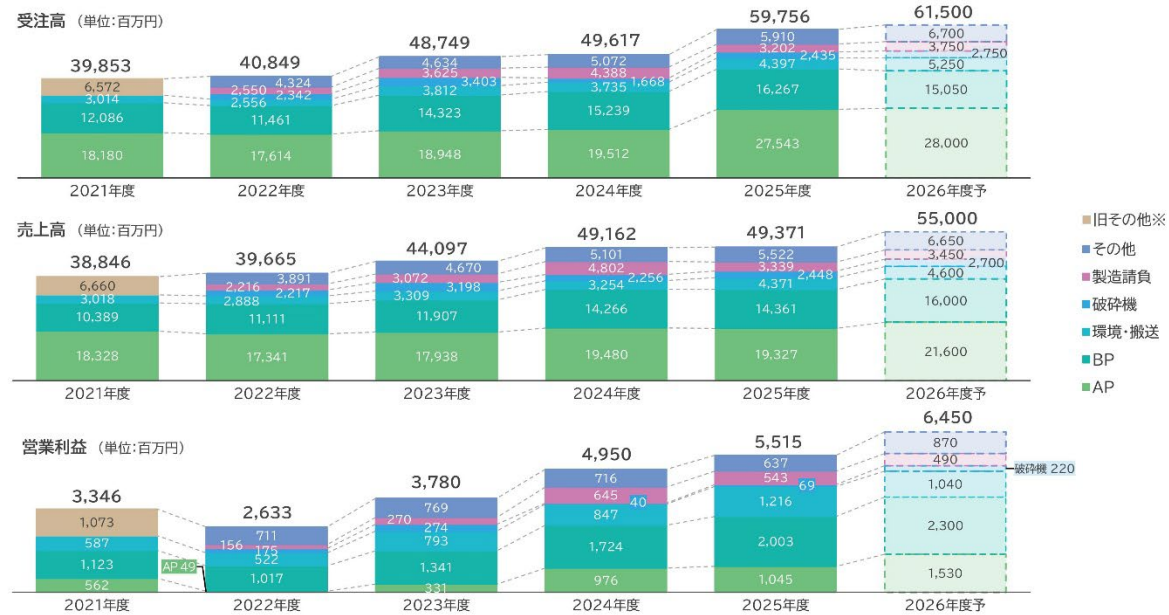


※「旧その他」の区分は破碎機関連事業、製造請関連事業及びその他事業を含んでおります。

受注残高については、社長の中山からも説明がありましたが、アスファルトプラントでは補助金が追い風となり、状況が非常に良くなっています。当社にとっても大きなプラス材料です。

また、バッチャープラントについても堅調な状況が続いています。全体として、今後の業績、特に売上高と利益を下支えする要因になると考えています。

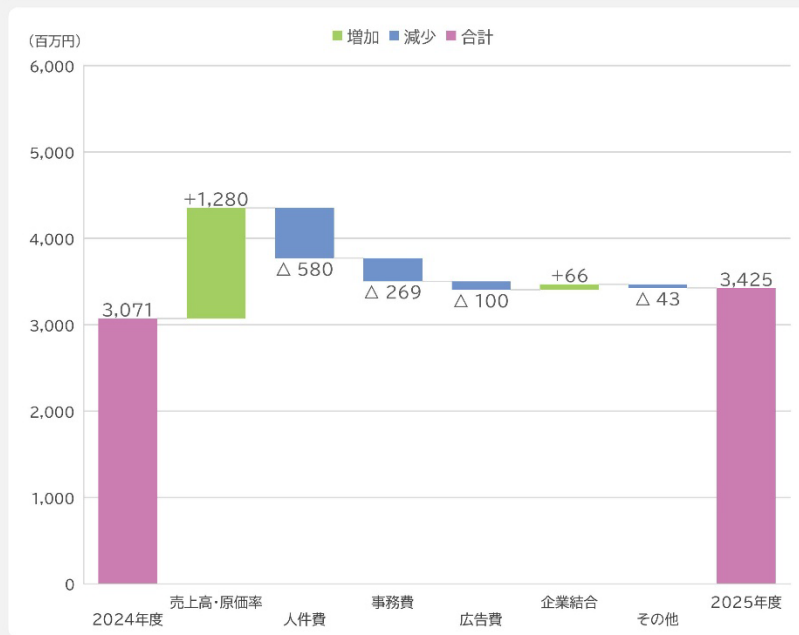
セグメント別 受注・売上・営業利益推移



※「旧その他」の区分は破碎機関連事業、製造請関連事業及びその他事業を含んでおります。

セグメント別のアスファルトプラント関連事業、コンクリートプラント関連事業については、先ほどの社長の中山の説明と重複しますので、私からの説明は差し控えます。

2025年度通期 経常利益 増減要因分析



(単位:百万円)

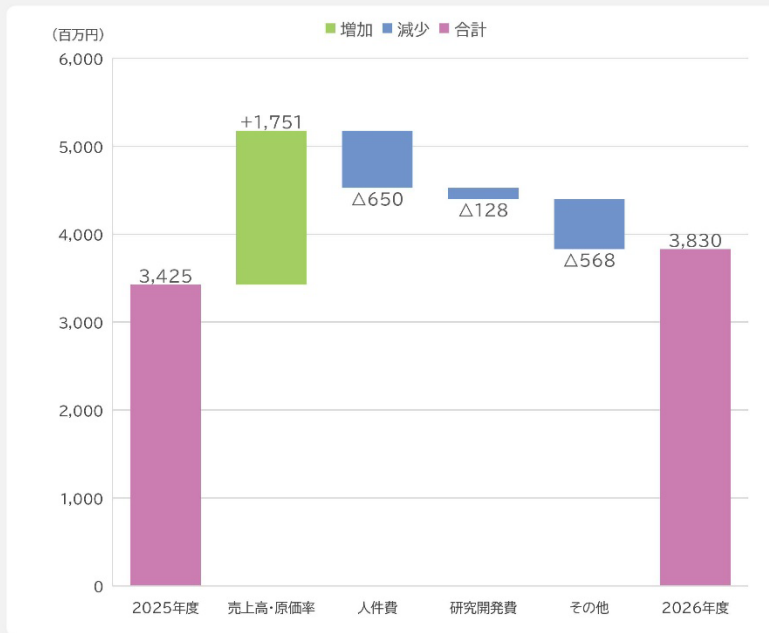
項目	影響	内容
売上高・原価率	+1,280	売上高は概ね横ばいながら、原価率改善(労務費除く、61.7%→58.9%)
人件費	△580	人員増、ベースアップ
事務費	△269	システム利用料増
広告費	△100	日エッセなど
企業結合	+66	日工藤原電機(2025年7月よりP/L取込)
その他	△43	運賃 +95 賃借料 △49など

次に、収益面です。2025年度通期の経常利益の増減要因についてご説明します。

売上の増加と原価率の改善により、プラス12億円の効果がありました。一方、人件費については、人的資本への投資やベースアップ等により5億8,000万円のマイナス要因となりました。これらを合わせて、2025年度は経常利益で約4億円の増益を達成しました。

展示会関連費用なども発生しましたが、中期経営計画全体を後押しする展示会が非常に盛況に終わったこともあり、今後にも期待できる内容であったと考えています。

2026年度通期 経常利益 増減要因分析(予想)



項目	影響額	内容
売上高・原価率	+1,751	売上高の増加、原価率改善(労務費除く)
人件費	△650	人員増、賃金・賞与アップ
研究開発費	△128	開発費用の増加
その他	△568	販管費では、事業基盤・管理体制整備費用等が増加。 営業外費用では、為替差損・支払利息等の増加可能性を保守的に織り込み。

© 2025 NIKKO CO., LTD. | 22

2026年度の予想についても、売上増加と原価率の改善を見込んでいます。原価率の改善には、製造部門によるコスト削減と、お客様にご理解いただいたうえでの売価への反映の両方が寄与しています。

こうしたミックスの成果が一つずつ表れており、2026年度は17億円程度のプラス効果を見込んでいます。

一方で、人件費については、中期計画期間を通じて引き続き投資を行うため、マイナス要因として見えています。

これらを踏まえ、2026年度も2025年度に続いて約4億円の増益を見込み、営業利益38億円を期末予想に織り込んでいます。達成に向けて取り組んでまいります。

バランスシートの推移



(単位:百万円)		2024年度末	2025年度末	増減	増減の主な要因
資 産	流 動 資 産	40,126	38,927	△ 1,199	増加: 商品及び製品 電子記録債権 +2,080百万円 +512百万円 減少: 現金及び預金 △ 2,553百万円 受取手形 △828百万円 売掛金 △633百万円
	有 形 固 定 資 産	15,305	16,107	+ 802	増加: 投資有価証券 +1,329百万円 建物及び構築物 +435百万円
	無 形 固 定 資 産	1,198	1,090	△ 108	建設仮勘定 +241百万円
	投資その他の資産	7,094	8,317	+ 1,223	減少: 繰延税金資産 △183百万円
	資 産 合 計	63,725	64,443	+ 718	
負 債	流 動 負 債	21,515	20,609	△ 906	増加: 契約負債 +1,219百万円 関係会社整理損失引当金 +402百万円 支払手形及び買掛金 +289百万円 減少: 短期借入金 △1,755百万円 ファイナリング未払金 △889百万円 退職給付に係る負債 △601百万円
	固 定 負 債	7,649	6,424	△ 1,225	
純 資 産 合 計		34,560	37,409	+ 2,849	増加: 利益剰余金 +1,227百万円 その他有価証券評価差額金 +990百万円 退職給付に係る調整累計額 +411百万円 為替換算調整勘定 +175百万円
1株当たり純資産 (円 銭)		897.73	970.51	+ 72.78	

© NIKKO CO., LTD. | 23

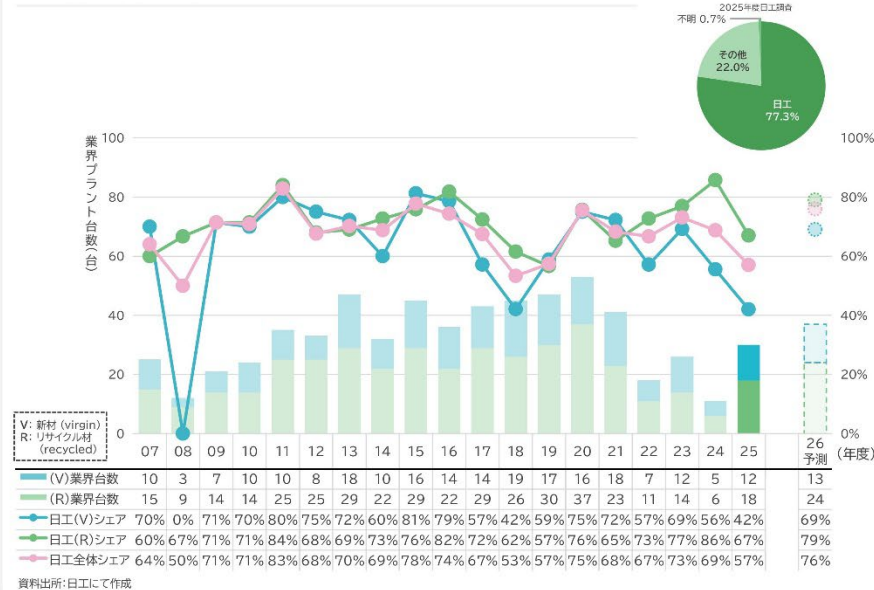
バランスシートについてです。先ほど一部ご説明したとおり、資産のうち棚卸資産に関して、3月末時点では期ずれの影響がありました。当社ではこれを積送残と呼んでおります。

出荷済みでありながら3月末時点では売上計上に至っていない案件もあり、資産圧縮には努めているものの、その分が増加要因となり、プラス21億円として表れています。

AP詳細と今後の戦略①



AP需要と日工のシェア



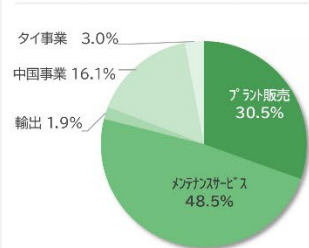
AP事業新製品実績

(単位:台)

年度	20	21	22	23	24	25
新型AP台数 (VP・MBD)	2	3	2	5	2	3
破砕プラント台数	2	1	1	1	0	0
脱炭素関連製品台数	2	9	19	55	15	19

★ 脱炭素関連製品 (フォームド後蓋、バイオマスバーナ等)

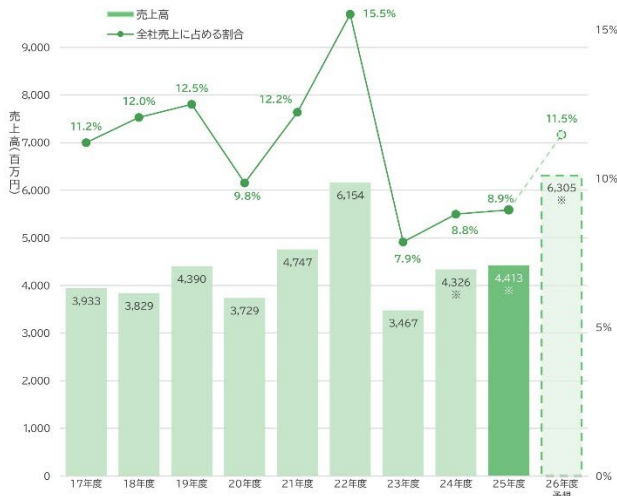
AP事業売上比率(25年度)



© NIKKO CO., LTD. | 24



日工の海外売上高・海外売上比率

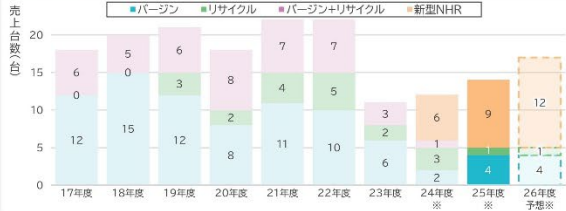


※ 25年度より、海外子会社の4社の連結決算への取込期間を毎年1月1日から12月31日までに変更。
23年度までは4月1日～3月31日を取込んだ数字。
24年度の数字は4月1日～12月31日まで(9か月)を取込。

日工上海 売上高推移



日工上海 AP売上台数推移



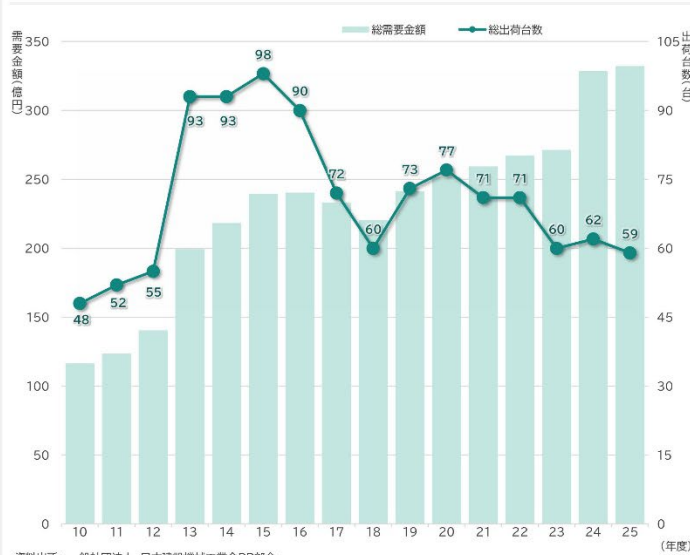
アスファルトプラントの状況は引き続き堅調であり、2026年度の予想についても上振れ余地があると考えています。

個々の製品単価の上昇と、メンテナンスサービス売上の増加が組み合わさっており、単純な線形では捉えにくい部分があります。

国内では着実に収益力が高まっており、その成果が売上増加と原価率改善の両面に表れているとご理解いただければと思います。

BP事業シェア、事業内売上比率

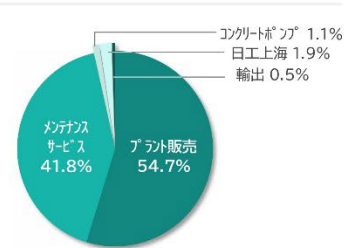
BP総需要金額・総出荷台数



BP静態シェア推移



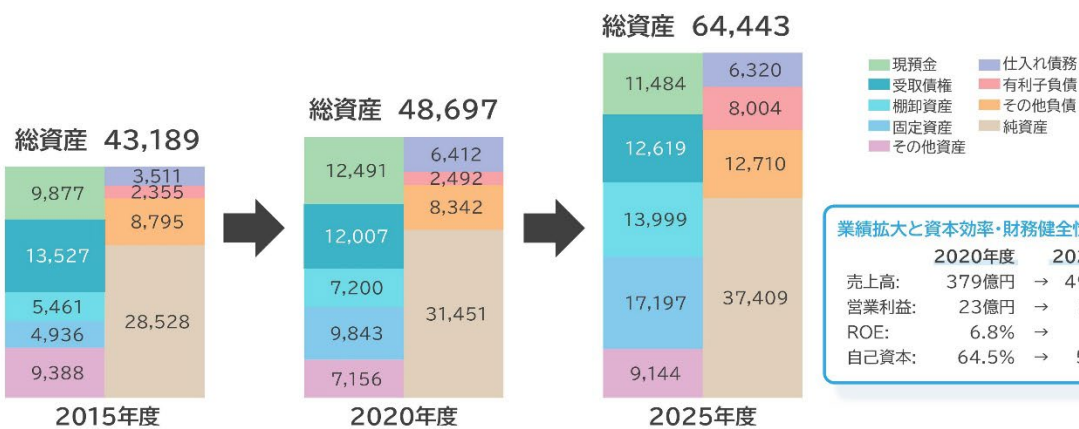
BP事業売上比率(2025年度)



バッチャープラントについては、先ほどからの説明と重複しますので割愛します。

財務戦略

バランスシートの推移



- ▶ 政策保有株式の縮減を継続し、資本効率の向上を推進。
- ▶ 成長投資と株主還元を両立し、配当性向60%以上を維持。

財務戦略の補足として、2015年度から10年間の変化を図でお示ししています。

2015年度の総資産は431億円でしたが、2025年度には644億円まで増加しました。直近の2020年度と比べても、総資産は約1.5倍となっています。

一方で、会社の規模が本当の意味で大きくなったのかという点では、2025年度の売上高は約1.3倍の水準であり、ここはさらに力を入れる必要があると考えています。

ただし、純資産の推移をご覧いただくと、決してやみくもに資産を増やしてきたわけではありません。

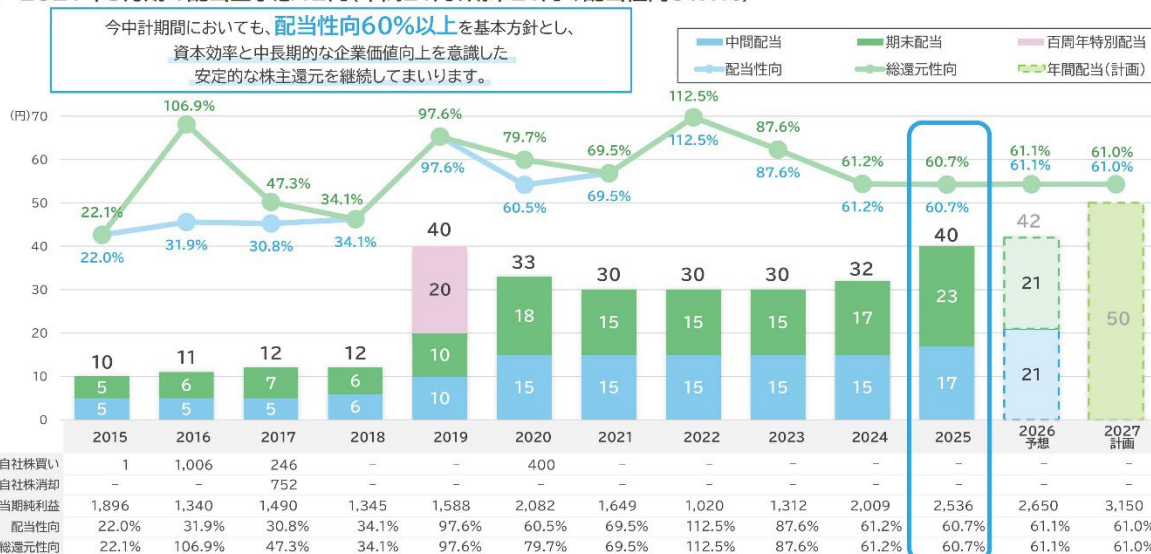
全体として資産を効率よく回し、必要に応じて自己株式取得も含めた機動的な対応を取っていく方針です。現状に満足しているわけではありません。

引き続き、現預金水準を適正化しながら、資産効率の向上に取り組んでまいります。

株主還元方針



■ 2027年3月期の配当金予想42円(中間21円、期末21円、配当性向61.1%)



★ 2019年10月1日を効力発生日として、普通株式1株につき5株の割合で株式分割を実施しており、分割後の配当金額に統一して記載しています。

© 2025 NIKKO CO., LTD. | 28

株主還元方針については、先ほど社長の中山からも説明がありました。当初、2025年度の配当計画は中間17円、期末17円の年間34円でしたが、営業利益をしっかりと確保できたことから、配当性向60%以上という方針に基づき、期末配当を23円、年間配当を40円としました。

2026年度については、当初計画の40円から42円へ引き上げる予定です。引き続きご期待いただければと思います。

売上高・利益・キャッシュフロー等の推移



(単位:百万円)	2023年度				2024年度				2025年度			
	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q
売上高	8,446	8,536	10,637	16,478	9,849	12,785	10,436	16,092	8,294	12,822	10,042	18,213
AP関連事業	3,795	3,319	2,965	7,859	3,746	5,233	3,783	6,718	3,087	4,706	3,441	8,093
BP関連事業	2,313	2,736	2,837	4,021	2,217	3,925	2,957	5,167	2,425	4,665	3,240	4,031
環境及び搬送関連事業	643	807	836	1,023	772	661	931	890	793	959	1,017	1,602
破碎機関連事業	552	526	1,667	453	640	673	293	650	280	273	425	1,470
製造請負関連事業	229	140	1,297	1,406	1,550	1,043	1,300	909	678	1,036	498	1,127
その他事業	911	1,008	1,034	1,717	922	1,249	1,173	1,757	1,028	1,184	1,422	1,888
営業利益又は営業損失(Δ)	Δ99	368	449	1,250	462	818	267	1,219	Δ54	822	329	2,002
AP関連事業	Δ92	121	Δ366	668	179	319	Δ214	692	Δ123	213	Δ85	1,040
BP関連事業	169	335	401	436	241	507	357	619	277	676	442	608
環境及び搬送関連事業	126	206	208	253	162	164	285	236	211	111	364	530
破碎機関連事業	22	34	244	Δ26	54	42	Δ92	36	Δ61	6	Δ12	136
製造請負関連事業	Δ16	Δ16	239	63	229	140	241	35	99	152	46	246
その他事業	98	93	138	440	37	189	166	324	50	91	132	364
全社費用	Δ407	Δ405	Δ415	Δ584	Δ442	Δ543	Δ476	Δ722	Δ508	Δ428	Δ557	Δ922
経常利益	67	388	520	1,169	625	843	403	1,200	68	842	481	2,034
親会社株主に帰属する当期純利益	27	321	246	718	337	544	263	865	Δ61	755	293	1,549
営業	C	F	4,332		2,994		2,592					
投資	C	F	Δ2,333		Δ2,805		Δ1,428					
配当金総額	574	—	574	—	574	—	577	—	654	—	655	—
自己株式取得額	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

© NIKKO CO., LTD. | 29



キャッシュフローについては、基本的に計画線上で推移しています。一方で、投資に関する支出はやや少なくなっています。

M&A や借入の返済などを機動的に行ったこともあり、全体としてキャッシュアウトが小さく見えています。ただし、これが望ましい状態というわけではありませんので、引き続き計画に沿って進めてまいります。

詳細は資料をご覧ください。

設備投資、減価償却費、研究開発費、非財務データの推移

(単位:百万円)	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
設備投資	1,261	550	1,889	1,483	2,748	1,907	2,214	2,308	3,042	1,973
減価償却費※	482	472	508	611	677	745	944	1,023	1,168	1,302
研究開発費	271	291	211	379	392	449	576	603	671	672
(単位:人、歳、年)										
連結従業員数	797	807	799	838	861	1,038	1,064	1,117	1,133	1,169
従業員平均年齢(単体)	42.3	42.2	40.9	41.1	41.1	40.8	40.3	39.7	39.5	39.1
平均勤続年数(単体)	18.5	18.3	16.0	15.8	15.4	15.3	14.7	14.0	13.8	13.4
女性社員数(単体)	42	42	45	51	55	59	69	79	97	104
新卒採用者数(単体)	17	19	15	14	13	29	32	32	33	50
新卒女性社員採用数(単体)	2	0	0	0	0	3	6	6	7	9
女性社員採用割合(単体)	11.7%	0%	0%	0%	0%	10.3%	18.8%	18.8%	21.2%	18.0%
外国人採用数(単体)	0	1	1	1	0	1	1	2	6	2
外国人従業員数(単体)	6	7	7	5	5	6	7	7	13	15
外国人従業員(連結)	97	101	98	128	126	203	221	219	217	188
海外従業員数(連結)	91	108	105	123	121	197	214	212	204	173

※2024年度より減価償却費の算定方法を一部変更し、のれんの償却額を含めて表示しています。2022年度以前の数値にはのれんの償却額は含まれておりません。

環境負荷軽減新製品

	2016年度	2018年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度	2026年度(予定)
新製品名	【VPシリーズAP】	【フォームDAS製造装置】	【粉体燃焼バーナ】	【アンモニアバーナ】	【水素燃料バーナ】	【ハイドロヒート】	【再生重油バーナ】 【骨材予乾燥】 【Promo Teacher】
環境負荷軽減項目	・再生材の臭気ガス拡散防止	・中温化素材の製造対応	・粉体バイオマス燃料の燃焼を目的 ・バーナ燃焼時の低炭素化	・バーナ燃焼時の低炭素化	・水素燃料利用 ・CO ₂ 削減	・建設業界のCO ₂ 削減	・省エネルギー ・CO ₂ 削減 ・排ガス量低減 ・運転の効率化

最後に、例年は割愛することが多い非財務の項目について、少しだけご説明します。

当社の業界では、女性社員の採用が決して容易ではない面があります。

一方で、新たな発想や社内の活性化、成長に向けて、女性社員の活躍は非常に重要だと考えています。現在は応募・採用ともに堅調で、女性社員は全体として増加しています。

また、従業員の平均年齢も少しずつ若返っています。2015年、2016年頃は42歳から43歳に近い水準でしたが、継続的な採用により、2023年度には40歳を下回りました。2026年度には39歳を下回る可能性もあり、会社全体として若返りが進んでいると考えています。

以上のとおり、2026年3月期は堅調な結果となりました。今期についても、ぜひご期待いただければと思います。

私からの説明は以上です。

質疑応答

質問者 [Q]：2027年3月期下期から破碎機関連事業の利益率が急激に改善し、12%を超える想定とされています。その背景についてご教示ください。Mobixの拡販が大きな要因でしょうか。

中山 [A]：ご質問ありがとうございます。最も大きな要因は、日工製の機械であるMobixのウエイトが高まっていくことです。ご推察のとおりです。

質問者 [Q]：今期、その他事業の売上高と利益が大きく伸びる要因について教えてください。

川上 [A]：川上からお答えします。その他事業は、主に日工セック、日工マシナリー、トンボ工業が担っている分野です。前年度は、日工セックでいえば、需要がいわゆる谷間にあたる時期でした。

たとえばレンタルでは、お客様の大型定期修理が発生すると、それに応じてレンタル機材の需要が増えます。また、買い替えや更新のタイミングが来れば売上が伸びますが、前年度はちょうどその谷間に入りました。今期は日工セックの業績が回復することが一つの要因です。

日工マシナリーについても、防水板は水害等があると売上が伸びますが、一定期間が経過すると引き合いが落ち着く傾向があります。また、昨今の人手不足により、主要なお客様であるゼネコンの工程に遅れが生じ、納入時期がずれたことも前年度の要因でした。

こうした前年度からの期ずれ案件が今期は回復してくるため、見た目として売上高と利益が大きく伸びるとお考えください。

質問者 [Q]：AP・BP関連事業の受注の継続性について教えてください。受注額のピークは今期でしょうか。それとも来期も増加する見込みでしょうか。

中山 [A]：ご質問ありがとうございます。AP、BPともに、現在の状況はしばらく続くと考えています。

APについては、先ほどご説明した省エネルギー投資促進・需要構造転換支援事業補助金、いわゆる省エネ補助金が大きな要因です。こちらは引き続き良好な状況が続くと見ています。受注額のピークについては、金額ベースでは2027年度と2028年度のどちらになるか、微妙なところだと考えています。

BPについては、「ピーク」という言い方が適切かどうかはありますが、現在の受注ボリュームは中期計画期間中に継続すると見ています。生コンクリート市場の状況や、各生コンクリート製造会社様の収益状況を見ると、設備投資に対する意欲は引き続き高いと考えています。

お引き合いの件数が直ちに契約につながるわけではありませんが、3年、5年といった期間でのプラント更新計画に関するご相談も多くいただいています。いわば受注予備軍となるお客様がまだ潤沢に存在しており、この状況はしばらく続くと考えています。

ただし、当社は現在、年間25台前後の大型プラントを納入していますが、月2台ペースでの納入は容易ではありません。

そのため、受注額や受注台数をさらに伸ばすには、製造能力も引き上げる必要があります。日工の自社工場だけで対応できる生産能力には限界があるため、外部製造委託やグループ内での生産も活用し、受注量の拡大につなげていきたいと考えています。

質問者 [Q]：ROEにもう少しこだわってほしいです。バランスシートが強すぎる印象もあります。自己資本をコントロールすることで、ROE10%の前倒し達成は難しいでしょうか。

川上 [A]：川上からお答えします。「もう少し」ではなく、私としてはもっとROEにこだわっていきたくて考えています。さまざまな説明をすと言いつい訳になってしまいますので、ここは本当に目指すべき重要な指標だと受け止めています。中期計画では8%を目標としていますが、ファイナンス面から少しでも良い数値を皆様にお示ししたいと考えています。一つの方法として、ご指摘のとおり、自己資本そのものに一定の上限を設けるなど、さまざまな形でコントロールすることも考えられます。まずは8%を確実にクリアし、そのうえで10%の早期達成を目指して取り組んでまいります。ありがとうございます。

質問者 [Q]：撤退・縮小を考えている事業は具体的にどのようなものがありますか。

中山 [A]：検討は進めています。ただし、現時点で具体的にどの事業という形でご報告できる段階のものはありません。

質問者 [Q]：非常に分かりやすい資料とご説明をありがとうございます。他の方の質問と重なる部分もありますが、4点お伺いします。

自己資本比率50%以上を維持しつつ、D/Eレシオは0.3倍程度で、財務には余力があるように見受けられます。最適資本構成の考え方と、レバレッジを活用した成長投資、株主還元への余地をどのように見ていらっしゃいますか。

川上 [A]：私からお答えします。多くのご質問をいただき、ありがとうございます。当社グループに関心をお持ちいただいているものと受け止めています。

当社はもともと自己資本比率が60%、さらに以前は70%を超える水準にありました。そこから、自己資本をより効率的に活用することと、デットを適切に活用することの二本立てで、全体のバランスを調整してきました。

ただし、プラント事業では期ずれなどもあり、一定のキャッシュを保有せざるを得ない面もあります。そのため、財務健全性と資本効率のバランスを取りながら運営してきました。

一方で、ご指摘のとおり、レバレッジを活用した投資と自己資本全体のバランスについては、さらに見直す必要があると考えています。従来の自己資本比率 60%前後から、現在は 50%以上を目安に、自己資本の比率を一定程度低下させてもよいと考えて運営を始めています。中期計画期間中に、全体のバランスを整えていきたいと考えています。

質問者 [Q]：2 点目です。AP について、ASEAN 各地域は社長のご説明にもあったとおり、中国勢などとの競争が非常に激しく、規模を追求しても価格競争になりがちだと想像します。中国からの輸入により各地域の利益率を上げるとのことですが、売上が伸びる一方で利益率が悪化し、AP 市場全体の利益率を下げる懸念はありませんか。海外売上が会社全体に占める理想的な規模感や利益率があれば教えてください。

中山 [A]：中山からお答えします。ご指摘のとおりのもあります。現在、海外売上比率は 10%弱、約 9%です。全体のイメージとしては、上海が概ね 50 億円、ASEAN と台湾を合わせて 20 億円程度です。これに国内の約 200 億円が加わる形で、アスファルトプラント関連事業は構成されています。今後のイメージとしては、まず ASEAN で 50 億円程度のボリュームを目指したいと考えています。

現在、ASEAN という括りではありますが、販売額の大半はタイです。ベトナムは、先ほど申し上げたとおり、まだ種まきの段階です。また、大きな市場としてインドネシアがあると見ています。

インドネシアについては、現在のタイ拠点から対応するだけでは難しい面もありますので、今後はパートナーも含めて検討していく必要があると考えています。

利益面では、現在タイがかなり厳しい状況にあります。製造面と [音声不明瞭] の面で課題がありますが、ここを改善していきます。一方で、鉄素材を加工する工賃の部分で大きく圧迫されているわけではありません。

したがって、現在タイや日本から調達している材料を、中国からの調達へ切り替えていくことで、たとえば従来 1 億円かかっていた製造コストを 8,000 万円に抑えるといった具体的な目標を掲げています。このような形で展開していくため、全体の利益率を圧迫することはないと考えています。

質問者 [Q]：3 点目です。破碎機関連事業について、KLEEMANN 製品はドイツからの輸入であり、円安・ユーロ高の影響が厳しいこと、人材確保の課題があることを資料で把握しました。

売上規模も小さく、利益率も低い状況かと思えます。仮に撤退するという経営判断をした場合、AP・BP 事業へのネガティブな影響は想定されましょしょうか。また、過去に撤退した事業について、お話しできる範囲で撤退基準などがあれば教えてください。

中山 [A]：ご指摘のとおり、破碎機関連事業の中では KLEEMANN 製品の占める割合が非常に高く、ドイツからの輸入であるため、現在の円安・ユーロ高の状況では厳しい面があ

ります。また、本格的に取り組みを始めてからの年数がまだ浅く、人材育成にも時間を要しています。

これまで当社が扱ってきた機械とは異なり、油圧機器や自走機能など、従来あまり携わってこなかった領域も多くあります。そのため、現時点で撤退を具体的に想定しているわけではありません。

当社のメニューには、Mobix という土質改良機もあります。こうした自社製品を増やしていくことで、この事業はさらに伸ばしていけると考えています。

過去に撤退した事業について、ここで具体的にお話しできるものではありません。仮に破碎機関連事業から撤退する場合の AP・BP 事業への影響については、BtoB の業界ですのでゼロとは言い切れませんが、本業に大きなマイナスイメージを与えるようなインパクトはないと考えています。むしろ、現在はアスファルトプラントの中で KLEEMANN 製品の活用を広げようとしており、生コンクリート分野でも同様の可能性があります。

生コンクリート製造会社では廃コンクリートが発生します。それを破碎・再資源化するニーズに対して、当社の販路を活用して提案していく動きもありますので、今後はその領域にも伸ばしていきたいと考えています。

質問者 [Q]：4 点目です。株主構成を見ると、個人投資家が圧倒的に多く、半分程度を占めています。統合報告書でも、機関投資家との個別ミーティングが年間 10 回と非常に少ない状況かと思えます。機関投資家向けのコミュニケーションを増やすために、取り組もうとしていることがあれば教えてください。

また、機動的に自己株買いを実施できると注目される可能性があります。2022 年度から 2024 年度は取得実績がありませんでした。どのような株価、PBR、資本効率の水準を発動基準とするのか、具体的な考えをお示してください。

川上 [A]：川上からご説明します。まず個人投資家の皆様については、当社として株主数を増やしていこうと考え、個人投資家向けに株主優待等を設けてきました。その結果が一定程度表れていると受け止めています。

できるだけ多くの方に日工を知っていただき、さらに深く理解していただく。そして、日工の成長に期待していただける投資家を増やしていく。その第一段階として取り組んできた結果、個人株主の数が増えたということです。

今後は、これを第 2 ステージに引き上げ、より深く日工を知り、応援したいと考えていただける方に向けて、株主優待や情報開示の内容をさらに充実させていく必要があると考えています。

その次の第 3 ステージとして、機関投資家の皆様との対話を増やしていくことが重要です。個別ミーティングは年間 10 回程度と記載していますが、細かなものを含めるともう少し回

数はあります。今後は IR に加えて広報も活用し、機関投資家の皆様の目に触れる機会を積極的に増やす施策を進めていきます。

自己株式取得については、昨今の状況を見ると、自己株式取得によって一時的に株価が上がっても、その後は実力値に沿った水準に落ち着く傾向があると感じています。

ただし、当社が自己株式取得を行わないということではありません。PBR や株価、資本効率、その時々市場環境を総合的に見ながら、最適なタイミングで自己株式取得が最も有効な打ち手だと判断すれば、機動的に実施したいと考えています。

具体的なタイミングをこの場で申し上げることはできませんが、自己株式取得に対して消極的ということではありません。必要な場合には機動的に実施する方針だとご理解ください。

質問者 [Q]：課題であった AP 事業の業績回復期待が高まってきています。中期計画最終年度の全社業績予想の達成確度は、どの程度に達しているのでしょうか。80%は超えているように思いますが、いかがですか。

中山 [A]：ありがとうございます。かなり手応えは出てきていると認識しています。中期計画の滑り出しとして、現在は折り返しに近いタイミングにあります。先ほど申し上げたとおり、2026 年度に向けて大きな受注残を持っています。

現在の受注がすべて 2026 年度中に売上計上されるわけではなく、2027 年度に納入予定の案件もご発注いただいています。その意味では、先々まで見えている部分がかかなり明確になってきています。現時点では、中期計画を大きく修正する必要があるとは考えていません。

80%というように数値化して申し上げるのは難しいですが、十分に手が届くところまで来ているという認識は持っています。

質問者 [Q]：前期は四半期決算ごとに下方修正リスクが懸念されました。今期も同じような傾向になるのでしょうか。また、たとえば決算期を 12 月に変更することでリスクを解消するなど、進捗の見えにくさを改善できないでしょうか。

川上 [A]：川上からお答えします。ご指摘のとおり、四半期ごとに業績の見え方が大きく変わることは、投資家の皆様にとっても、当社にとっても望ましい状況ではないと認識しています。

今回は中期計画の進捗として、社長の中山から受注状況や受注残高についてもご説明しました。当社は四半期ごとに一定程度の変動があるため、できる限り開示できる情報は広くお示しし、皆様の懸念を軽減できるよう努めてまいります。

また、決算期変更についてのご提案ですが、私が 2005 年頃に経営企画を担当していた時期には、1Q、2Q の売上比率が高く、そこが大きく変動する状況でした。一方で、3Q、4Q の売上は相対的に少なく、後半に期待しにくい状況でした。

その後、お客様の属する業界の動向や、建設工事全体の後ろ倒し傾向などにより、状況は変わってきました。

現在は、3Q、4Q に業績の山が来る傾向があります。そのため、決算期をどこに置けば最も分かりやすくなるのかは、一概には言いにくいと考えています。

また、海外連結子会社の取り込みにあたっては、できる限り正確な数字をお示ししたいと考えています。現時点では、3 月末決算が適切だと考えていますので、ご理解いただければと思います。

[了]

(注)本スクリプトは決算説明会に参加されなかった方への情報提供も含めておこなっていますが、その内容につきましては理解し易いように一部で加筆・修正していますことをご承知おき下さい。