



中期的な当社経営方針

2021年6月2日

酒井重工業株式会社

contents

はじめに 中期的な当社経営方針策定と説明会開催の背景

- 1 当社の概要
- 2 当社を取り巻く環境
- 3 当社の目指す企業像
- 4 目標実現に向けた事業戦略
- 5 目標実現に向けた資本戦略
- 6 持続的成長を支えるESG
- 7 資本市場との対話方針

中期的な当社経営方針策定の背景

当社は、東京証券取引所市場第1部に上場する企業として、主に事業の拡大を通じた企業価値の最大化に努めてまいりました。この度、コーポレートガバナンス・コードの改定が予定され、東京証券取引所の市場区分変更が行われる等、上場企業には高度なガバナンス体制を基礎とした持続的な成長と企業価値の最大化へのコミットメントが求められているものと認識しております。

当社は、上場会社を巡るこの変革を「第二の上場」の好機と捉えております。資本市場との対話を深め、投資家・株主の皆様のご期待に応える意思を表明するべく、中期的な当社経営方針を策定いたしました。

当社としましては、引き続き事業活動を通じた成長戦略を講じつつ、他方で、資本政策を果敢に実行することを通じて、企業価値の最大化に取り組む所存でございます。

当社経営にご理解をいただき、引き続き、ご支援とご協力を賜りますよう、宜しくお願い申し上げます。

2021年6月2日
酒井重工業株式会社
代表取締役社長 酒井一郎

01 当社の概要

企業理念

道路建設機械事業を通じて 世界の国土開発という社会事業に貢献する

当社ビジネス

の概要

日本、アジア、北米市場を中心とした
道路建設機械の専門メーカー

道路施工及び各種締固施工に必要な建機の
研究開発・設計・製造・販売・サービス・技術指導

エンドユーザは舗装及び土木建設業者
商流は、直販、販売サービス代理店経由、
建機レンタルによる

沿革



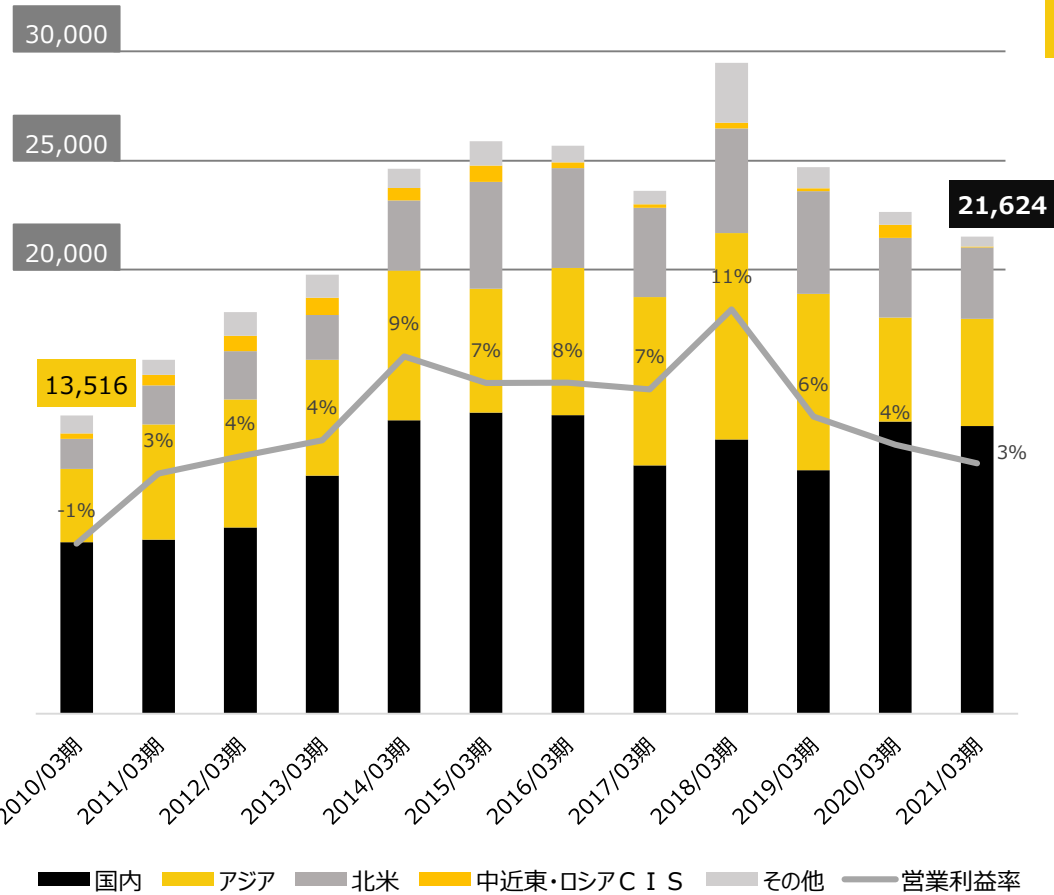
(2021年3月末時点)

大正7年	1918年	酒井金之助によって、自動車、内燃機関車および蒸気機関車の部品製造ならびに修理を目的として創立
昭和4年	1929年	わが国の土木事業の規模拡大に伴い、道路転圧用各種ロードローラの製造を開始。次いで需要の増大に応え、逐次設備を拡充、業容の飛躍的発展を遂げる。
昭和10年	1935年	タイへのロードローラ等輸出開始
昭和39年	1964年	東京証券取引所市場第二部に上場
昭和56年	1981年	東京証券取引所市場第一部に上場

当社連結グループの状況

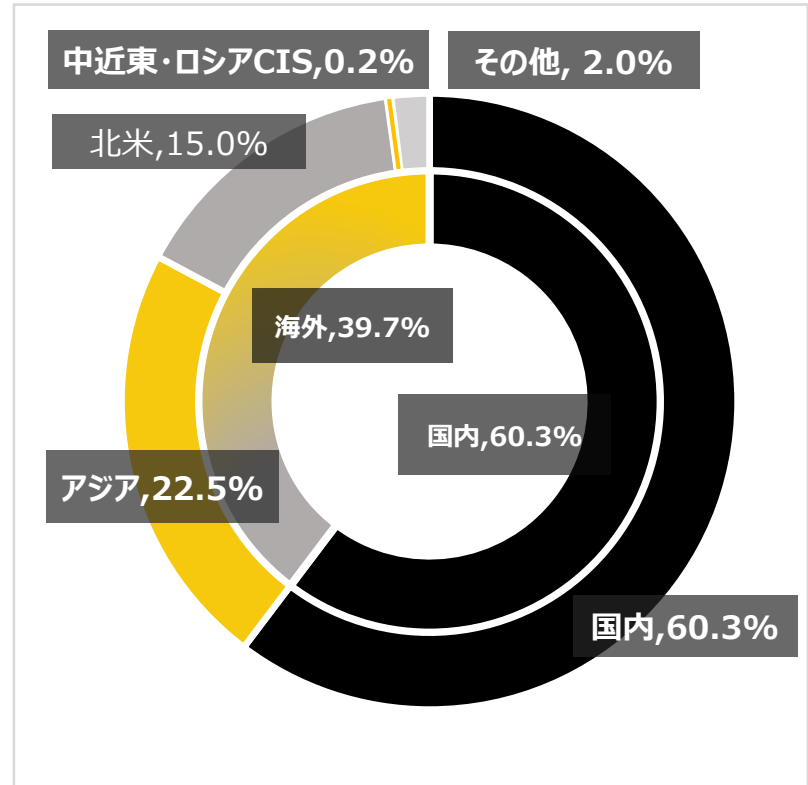
連結 (従業員数602名)	国内（4社）海外（5社）
日本 (従業員数338名)	酒井重工業株式会社（当社） 酒井機工株式会社 東京フジ株式会社 株式会社コモド
米国 (従業員数48名)	SAKAI AMERICA, INC.
インドネシア (従業員数162名)	P.T.SAKAI INDONESIA P.T.SAKAI ROAD MACHINERY INDONESIA P.T.SAKAI SALES AND SERVICES ASIA
中国 (従業員数54名)	酒井工程机械（上海）有限公司

リーマンショック後の中長期的な売上高上昇トレンド



(単位：百万円)

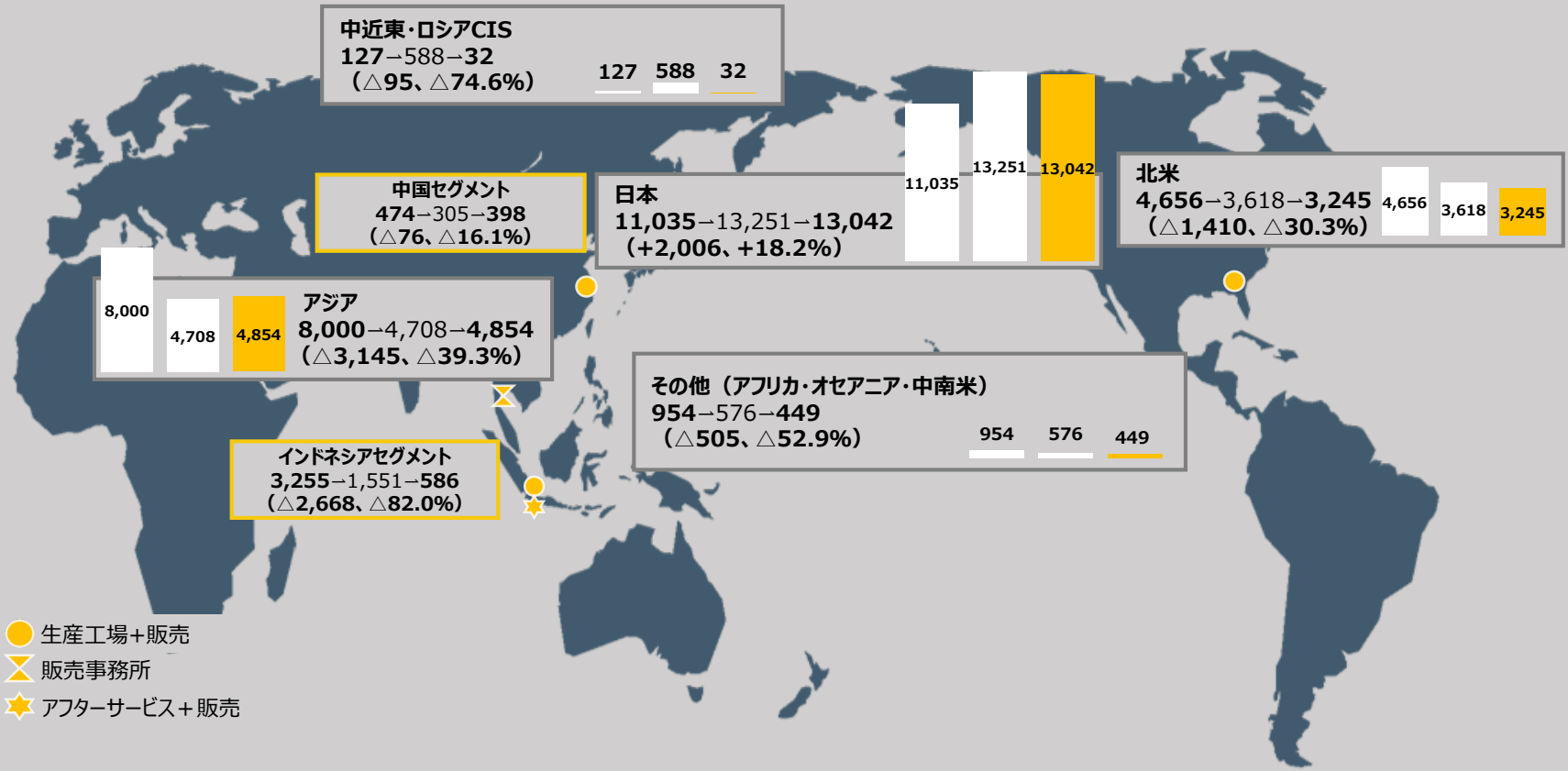
2021年3月期の地域別売上の状況



グローバルな事業展開状況

(単位：百万円)	2019/3	2020/3	2021/3	前々期比	
国内	11,035	13,251	13,042	(2,006)	(18.2%)
海外	13,739	9,492	8,582	(▲5,157)	(▲37.5%)
合計	24,775	22,744	21,624	(▲3,150)	(▲12.7%)

() 前々期比



当社の道路機械



タンデムローラ(左)・コンバインドローラ(右)
市街地の中小型舗装工事で使用



ロードカッター
道路補修工事に使用
傷んだ既設路面を幅2m/深さ15cmで切削する



大型舗装用振動ローラ
主に高速道路などのアスファルト舗装工事で使用
アメリカ、中国等の大規模舗装工事にて需要多い



大型土工用振動ローラ
道路基礎工事、造成・ダム等の大型土木工事に使用

モノとコトの **知見**
経験工学に裏付けられた **信用**

機械的振動技術

と

その防振技術

選択と集中によるグローバルニッチ戦略の展開

詳細は下記の動画をご覧ください

『SAKAIとは・・・』

<https://www.youtube.com/watch?v=6agRMLy0cWU>

02 当社を取り巻く環境

新型コロナと地球温暖化を
契機とした

世界社会の
大変容

地球規模の
行動制限

に対するデジタル技術の社会浸透

世界規模の
脱炭素政策

決定とグリーン成長時代への大転換

地政学情勢の
更なる流動化と
サプライチェーンの混乱

DX、脱炭素、省エネが加速する構造転換期は
技術開発に重きを置く当社にとって、事業発展のまたとない **チャンス**

単なるモノの競争から、中長期かつ建設機械施工全体からの
環境・品質・生産性競争へ

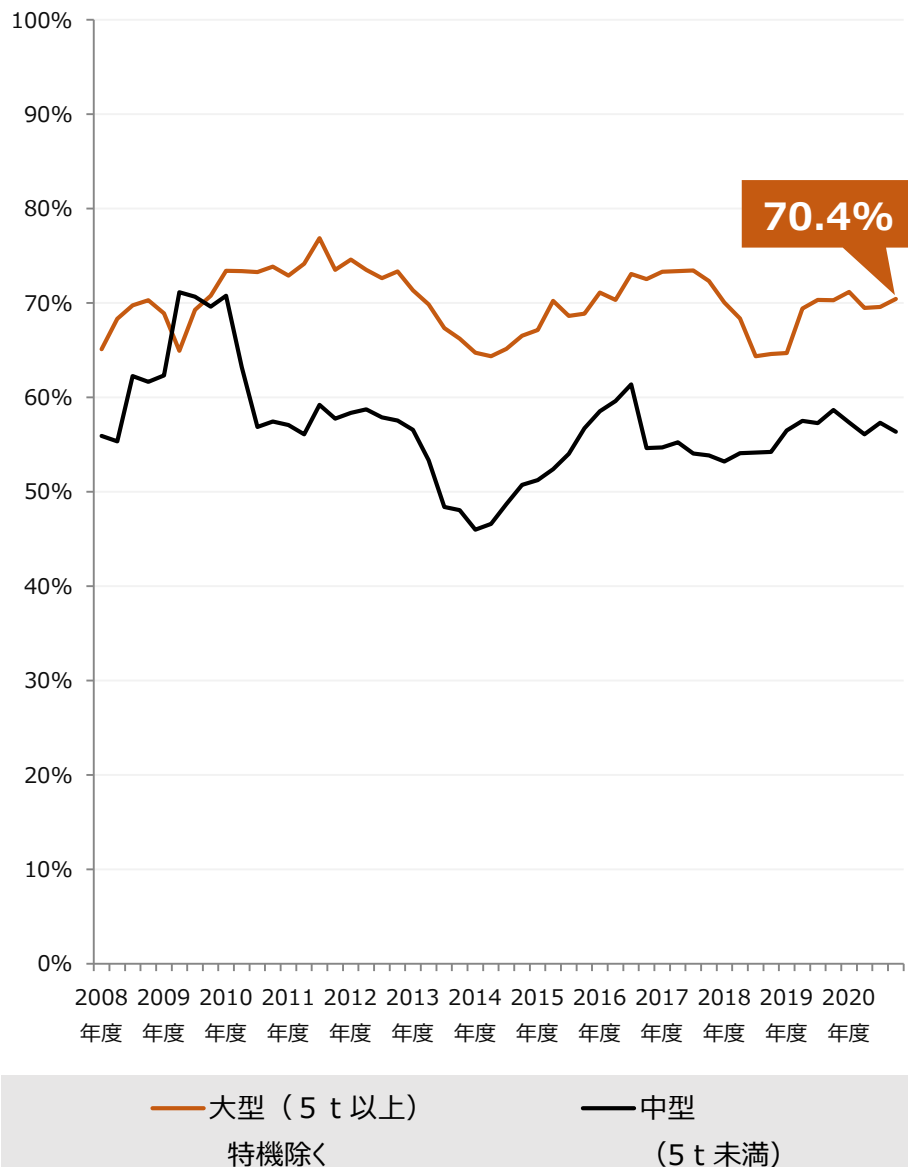
頑強な市場ポジション

国内の厳しい品質要請に鍛えられた長年の信頼と技術
 を背景に**高シェア**を維持。

5年で15兆円の国土強靱化予算を追い風として
安定的な市場環境を予想。

緊急ブレーキ搭載機種の水平展開の他、
 ICT施工に向けた転圧管理システム、
 自律走行式ローラ等、

**次世代技術による
 高付加価値 B I Z**を展開方針。



ポストコロナを見据えた各国の政策を追い風として**更なる事業展開**

米国

1.7兆ドル規模の雇用計画、前計画比34%増の3千億ドル規模の中期道路整備計画等、**ポストコロナの経済対策が追い風**

需要回復（現6千台から9千台回復）とシェア拡大（現5%から8%シェア獲得）による**事業拡大を目指す**

東南アジア

ベトナム、タイ、カンボジア市場はコロナショックから既に回復

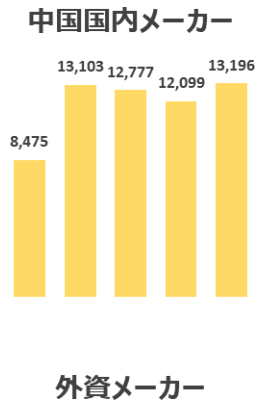
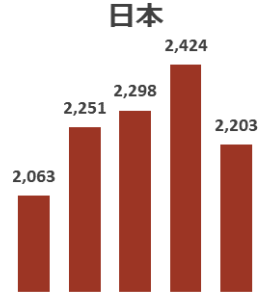
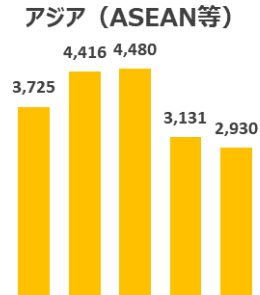
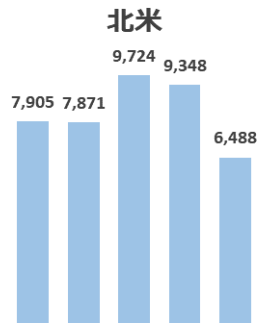
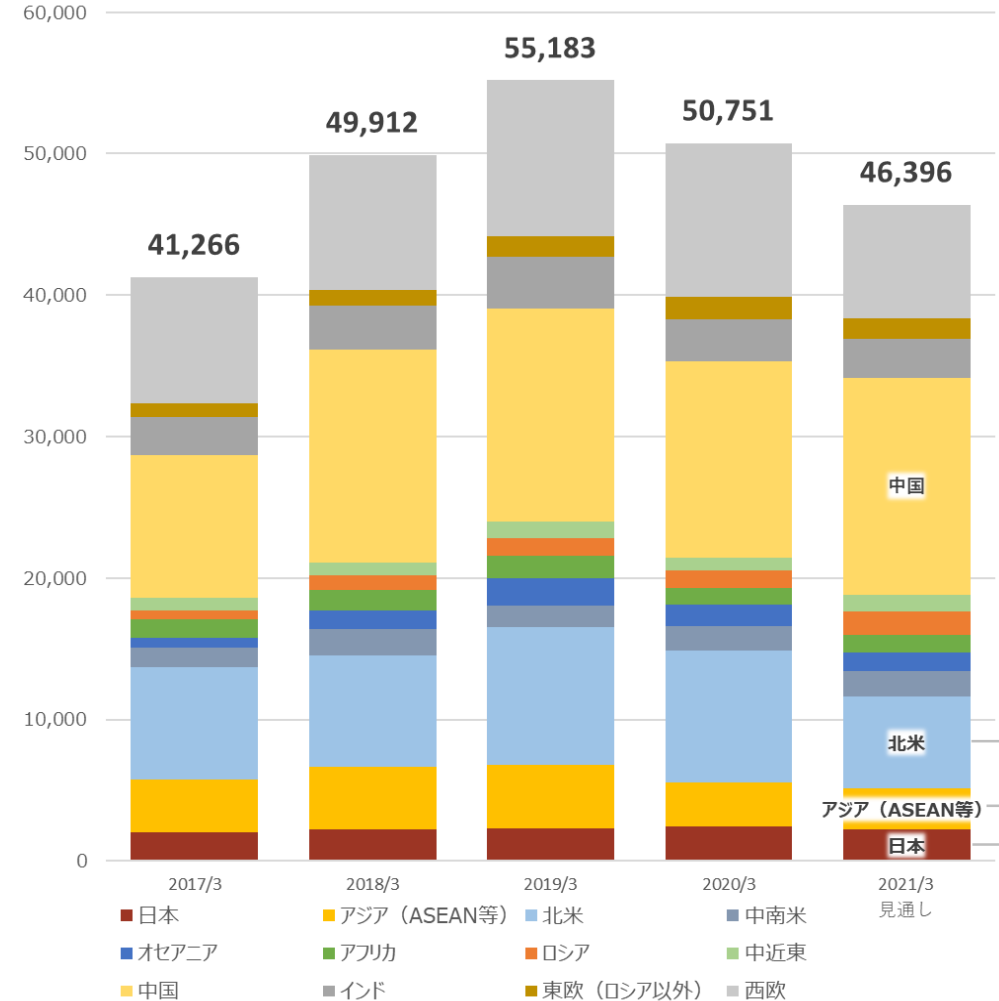
インドネシア、マレーシア、フィリピンでも**インフラ投資予算の積極化方針**を表明

インドネシアではASEAN中核拠点として**製造・販売サービス能力の強化と、インドネシアビジネス50年の歴史を活かして、市場シェア40%を目指す（現30%）**

2017年3月期～2021年3月期世界ローラ需要統計

(単位：台)

世界総需要



出所：当社調べ

03 当社を目指す企業像

01 あるべき当社の姿

道路建設機械における

世界一流のグローバルニッチ企業

今後5年間は、**売上規模300億円**

500億円企業への**長期的成長**

02 プライム市場への上場維持確保

これまでの安定志向の経営から脱却し、質実ともに
グローバル水準の企業経営への脱皮

企業価値

ブランド力や信用力の維持・向上
優秀な人材の採用

株主価値

を向上

株式市場を通じた柔軟な資金調達を
可能にする

事業面の課題と目標

特に**海外市場におけるシェア拡大**

が当面の課題

グローバルな業界主要プレイヤーは、当社以外はいずれもコングロマリット企業だが、当社は道路建設機械専門の独立系企業として築いてきた経験と信頼、高度な日々の技術開発の成果を生かしてシェア拡大に取り組む

成長戦略

海外シェア拡大、海外事業領域拡大、次世代事業開発による付加価値創造

資本戦略の目標

ROEを基軸とした規律ある財務戦略を実行

成長投資については、ROICを意識しつつ
必要な資金調達を実施

配当政策は、株主資本配当率（DOE）を意識

中長期的目標

売上高300億円、ROE8%を実現し

安定的に配当性向50%（DOE4%）を維持

KPI	21/3実績	24/3目標	26/3目標
売上高	216億円	265億円	300億円
営業利益	7億円	20億円	31億円
ROE	0.0 %	5.5%	8.0%
配当政策	ROE3%を下回る場合は配当性向100%の還元 ROE3%～6%の間はDOE3%の還元 ROE6%を超えた場合は配当性向50%の還元		
自己株買い	5～20億円規模を上限とした機動的な自己株買いを検討		

04 目標実現に向けた事業戦略

全体方針

売上規模
300億円

に向けた成長戦略

中長期成長戦略と
事業ポートフォリオに基づく
資本効率改善
に取組む方針

(事業ポートフォリオについては基準を設定して、規律ある管理を徹底)

資本収益性
(ROEとROIC)
を重視した経営
への転換

エリア別の取組み

市場深耕・製品領域拡大
東南アジア

2019年に新工場が稼働したインドネシア拠点を
ASEAN向け販売、製造、サービスの
中核拠点として強化

道路維持機械の拡販戦略による海外事業領域拡大

安定化及び次世代事業開発
国内

大型ローラシェア7割の維持
緊急ブレーキ搭載機種の水増し展開を推進
転圧管理システムによる締固め品質向上
自律式(無人)走行ローラの製品化を推進

市場シェア拡大
北米

北米流通戦略強化とシェア拡大政策の推進
ランチェスター・ブルーオーシャン戦略を基本とした
ニッチマーケティング戦略
舗装品質向上にフォーカスした
ハイエンド技術営業推進

研究開発の取組み

中長期的な**資本収益性改善** (ROIC)
を目指した事業戦略・研究開発の効率化

時代の要請に応えるDX
次世代事業に対して積極投資を
今後とも継続する方針 (JAXAと月面探査
の共同開発も)

中長期開発ロードマップによる
成長戦略と開発生産性を向上
(モジュール開発/ CAE)

研究開発比率は
売上高に対して3～4%の
水準とする方針

転圧管理システム

Compaction Meister (CCV付)

工事管理者と現場をリモートで繋ぎ、リアルタイムで締固め
品質の確認と管理 (転圧回数等) を可能にする



品質

安全性

緊急ブレーキ装置

作業中の建機の進行方向に人や障害物がある場合に
緊急停止。搭載機種 of 水平展開を推進中

TW/SW354G
TW/SW504G
(2020/9～)



TZ704G (2018/10～)



R2-4G (2019/10～)



*Smart
Compaction
Tryangle*

生産性

自律走行式ローラ

自動操縦標準機開発PJ

無人施工により安全な施工現場、
効率的な締固め作業による生産性
の向上、オペレーターの技量によら
ない品質の安定化と向上を目指す



05 目標実現に向けた資本戦略

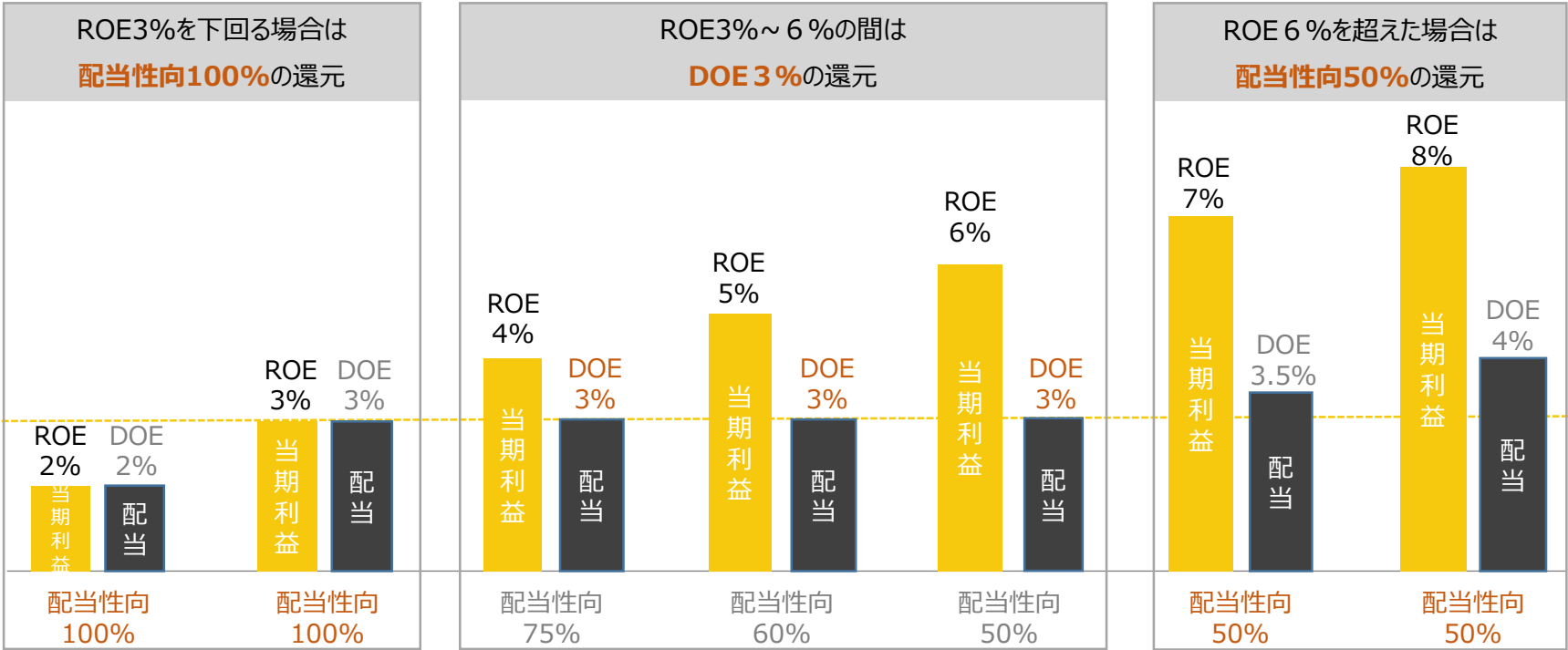
ROE 8% を目標として、それを支えるための株主還元を実施

中期的には、**ROE 8%、配当性向 50%** が目標



市場株価動向を注視して26/3期までに5～20億円規模を上限とした
機動的な自己株買いの実施を検討
投資有価証券の事業戦略観点からの見直し
成長投資については、レバレッジの活用も検討

DOE
3%水準



キャッシュの調達と配分のイメージ

キャッシュ・イン

調達

C/Fの創出・活用

有利子負債の活用

資金調達

財務健全性を意識しつつ有効に
レバレッジを活用

保有資産の見直し

事業戦略に資さない投資有価証券は売却

5年間事業利益

80～120億円

手元キャッシュ

キャッシュ・アウト

配分

事業投資

株主還元

設備投資

25～35億円

研究開発

40億円～55億円

売上高の3～4%程度の水準

その他成長投資

ROE3%を下回る場合：
配当性向100%の還元

ROE3%～6%の場合：
DOE3%の還元

ROE6%を超えた場合：
配当性向50%の還元

自己株買い

上限：5～20億円

配当30～40億円

TSR向上 株主価値向上

ROIC ROEの向上

事業戦略



トップラインの成長

エリア毎に異なる事業戦略を
着実に実行し**売上高300億円**を実現



収益性の向上

KPIとして営業利益を採用して、本業からの収益の着実な積み上げを目指す（損益分岐点の上昇を最小限に管理する）

高付加価値を生み出す
研究開発には積極的に取り組む



投資活動

新規の事業投資や研究開発に当たっては

ROICを意識する

研究開発費率は当面、3～4%程度の水準

資本戦略

資本効率性の向上

事業ポートフォリオについては中長期方針を設定して、事業管理を徹底する

事業戦略やビジネス関係に貢献しない投資有価証券は見直す

資本効率（借入の活用）と環境激変耐性（自己資本）のバランスに配慮しつつ、成長投資については積極的にレバレッジを活用

株主還元策

配当政策

ROE3%を下回る場合は
配当性向100%

ROE3%～6%の場合は
DOE3%

ROE6%を超えた場合は
配当性向50%

自己株買い

26/3期までに

5～20億円規模を上限とし

た機動的な自己株買いの実

施を検討

06 持続的成長を支える **ESG**

当社建設機械及び当社機械を活用した建設施工全体の 環境負荷低減に考慮した研究開発とものづくりに取り組む

気 候 変 動 対 応

資 源 利 用

建設施工全体の省力化/疑似工場化による 抜本的 C O 2 排出削減

5 Gによる遠隔施工及びA Iによる無人施工が可能な
「自律走行式ローラ」の現場実装
「ICT転圧管理システム」とリアルタイム品質検収による
施工リードタイム大幅短縮

当社建設機械の C O 2 排出削減

ディーゼルエンジン排ガス1次～4次規制対応済
電動ローラの研究開発中
E C Oモード設定による施工中の省エネルギー推奨
工場C O 2削減に向けたC Nチーム活動開始

製品自体の高いサーキュラー性
(20～30年の耐久性、鋼材構造の修復容易性)

道づくりを通じて世界の国土開発という

社会事業に貢献する経営方針

労働安全

施工現場における
安全性の向上

緊急ブレーキ搭載型ローラ
「Guardman」普及による
施工現場の死傷事故の防止

社会貢献活動

道路建設という国土開発
に資する技術の開発

（密度1%で道路寿命が10%延長）

厚層締固め施工（30cm⇒60cm）による合理化を実現した土工用垂直振動ローラ、北米長寿命舗装材料Superpaveの難転圧問題を解決した4000vpm高周波振動ローラ、難転圧条件における締固め密度達成能力を高めた振動タイヤローラ

ODAによる新興諸国への機材提供と施工技術移転（アフリカ、中米、アジア）現場材料によって地方道路建設を可能にスタビライザー工法の技術移転

人的資本開発

ダイバーシティ

生産拠点のグローバル展開により
グループ人員の半分以上が外国人。
日本でも外国籍社員を毎年
積極的に採用中。

高度なガバナンスを実現する監査等委員会設置会社

であることに加え下記の取組みを実施

現在検討中の事項

業績連動報酬の基本的基準と考え方の明確化

社外取締役が過半数を占める報酬委員会の設置

取締役会実効性評価の方法

スキルマトリックスを意識した役員
（取締役＋執行役員）構成

既に実施済みの事項

社外取締役比率を1/3以上とする取締役構成

監督に特化した「モニタリングボード」（取締役のみ）と、
事業活動に特化した「マネジメントボード」
（取締役＋執行役員）を設置し、監督と業務執行を
完全分離した体制を構築

07 資本市場との対話方針

プライム市場での上場維持を視野に入れて、次の取組みを実施

01 IR/SR担当役員 執行役員 吉川孝郎 (以前よりIR担当役員)

酒井重工業株式会社
I R室長 吉川 孝郎

 sakai.ir@sakainet.co.jp
 03-3434-3401
 03-3436-6513

02 アニュアルレポートに加え、株主総会招集通知、 (簡易版) 決算短信等の英訳を積極的に進める (主要部分)

SAKAI

MASTERS OF COMPACTION

お問い合わせ

酒井重工業株式会社

I R室 吉川 孝郎

メール

sakai.ir@sakainet.co.jp

TEL

03-3434-3401

FAX

03-3436-6513

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は今後様々な要因によって異なる結果となる可能性があります。