



2026 中期経営計画

(2024~2026)

株式会社NJS

2024年2月14日



1.NJSのパーパス

2.前中期経営計画の振り返り

- ・業績成果
- ・取り組み成果

3.NJSの成長戦略

- ・事業環境の変化と事業課題
- ・オペレーションカンパニーを目指す成長戦略
- ・中期経営計画の位置づけ

4.中期経営計画

- ・ビジネスモデルの変革
- ・テクノロジー戦略
- ・人的資本戦略

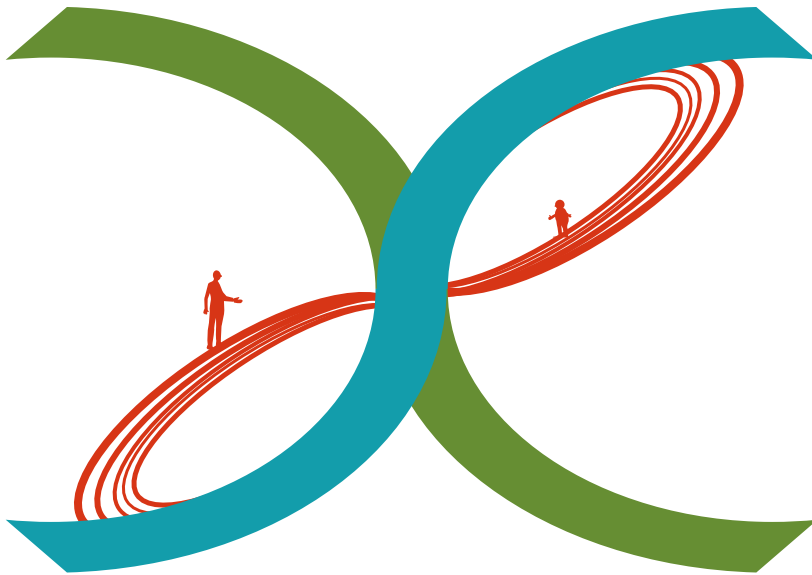
5.2026年の数値目標

- ・業績目標
- ・取り組み目標

1.NJSのパーパス

Purpose

健全な水と環境を 次世代に引き継ぐ

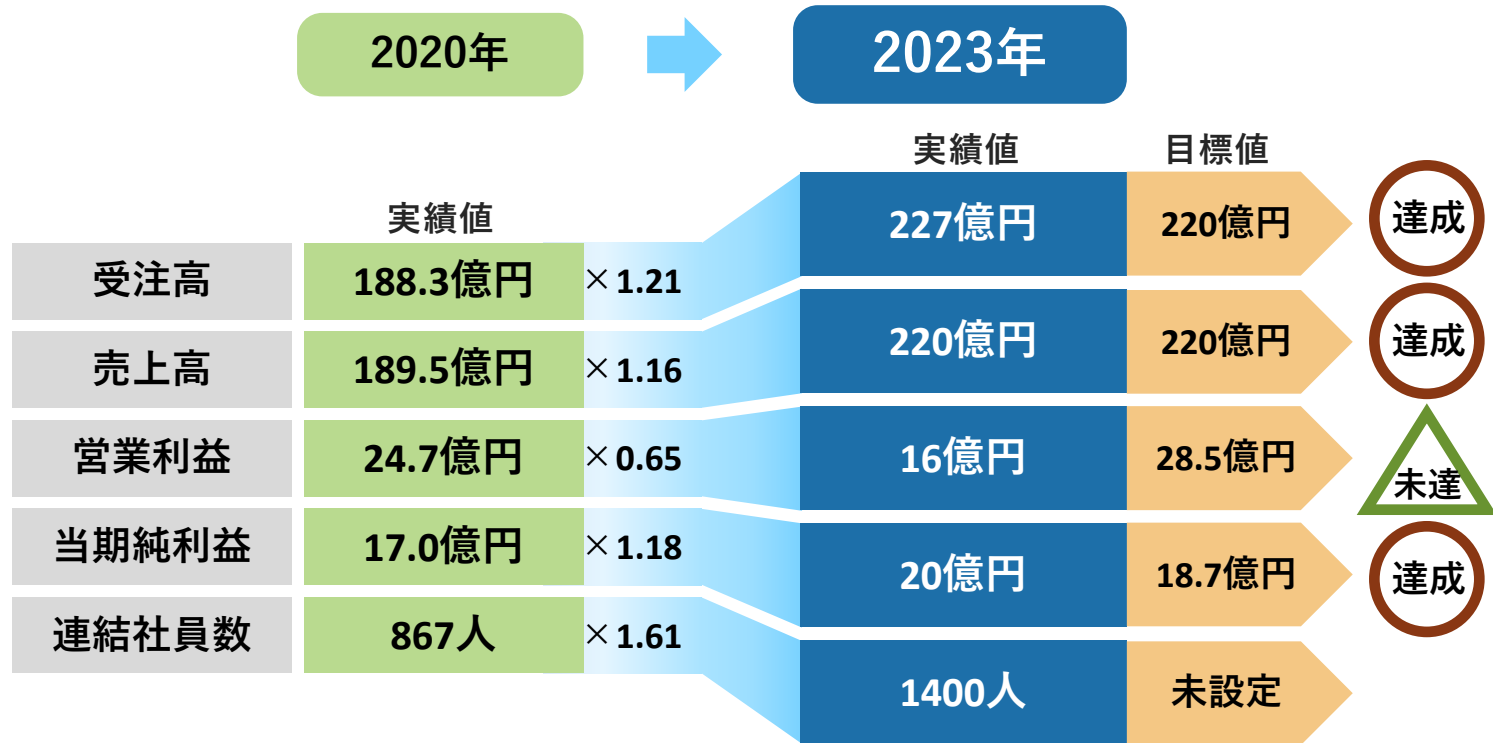


NJSは1951年の創業以来、上下水道を中心として、水と環境のコンサルタントビジネスを展開してきました。水と環境のサービスを通じて豊かで安全な社会を創造すること、水と環境の技術と人材を育てることを経営の基本にしています。

いま、気候変動や災害の激化などにより水と環境をめぐる状況は一段と厳しくなっています。NJSは、これらの課題に全力で取り組み、持続可能な社会とすることで、健全な水と環境を次世代に引き継ぎたいと考えます。

2.前中期経営計画の振り返り

<業績成果>



達成要因

- 新型コロナパンデミックのなかで業績は伸長した
- 拡大業務はインフラ老朽化対策、災害対策
 - 海外大型案件の進展も業績に寄与
 - 純利益増額は不動産売却益による
 - 連結社員数は1.6倍の1400人に

未達要因

- 営業利益は減少し計画未達となる
- アフターコロナに伴う活動費の増加
 - 多様な人材の確保と育成への投資
 - 事業環境の変化に対応した研究開発投資
 - 原価率の高い海外案件の増加

2.前中期経営計画の振り返り

<取り組み成果>

環境先進企業を目指す

- NJSパーパス「**健全な水と環境を次世代に引き継ぐ**」を設定
- **地域・エネルギー開発部**を設置、再生可能エネルギー業務を開拓
- 豪雨災害の頻発化に対して浸水シミュレーション業務拡大
- トンガ火山噴火、ケニア浸水災害などの海外災害対応に貢献
- 下水サーベイランスによる感染症対策を推進



再生可能エネルギー

ソリューション機能の強化

- 統合クラウドシステムSkyScraperの機能拡充（AI活用など）
- インспекション機器の開発と投入
水上走行ドローン、水中ドローン、キャタピラ式テレビカメラ車
- マンホール情報発信システムSkyManholeによる水位観測サービスの展開



水中ドローン

新事業の創出

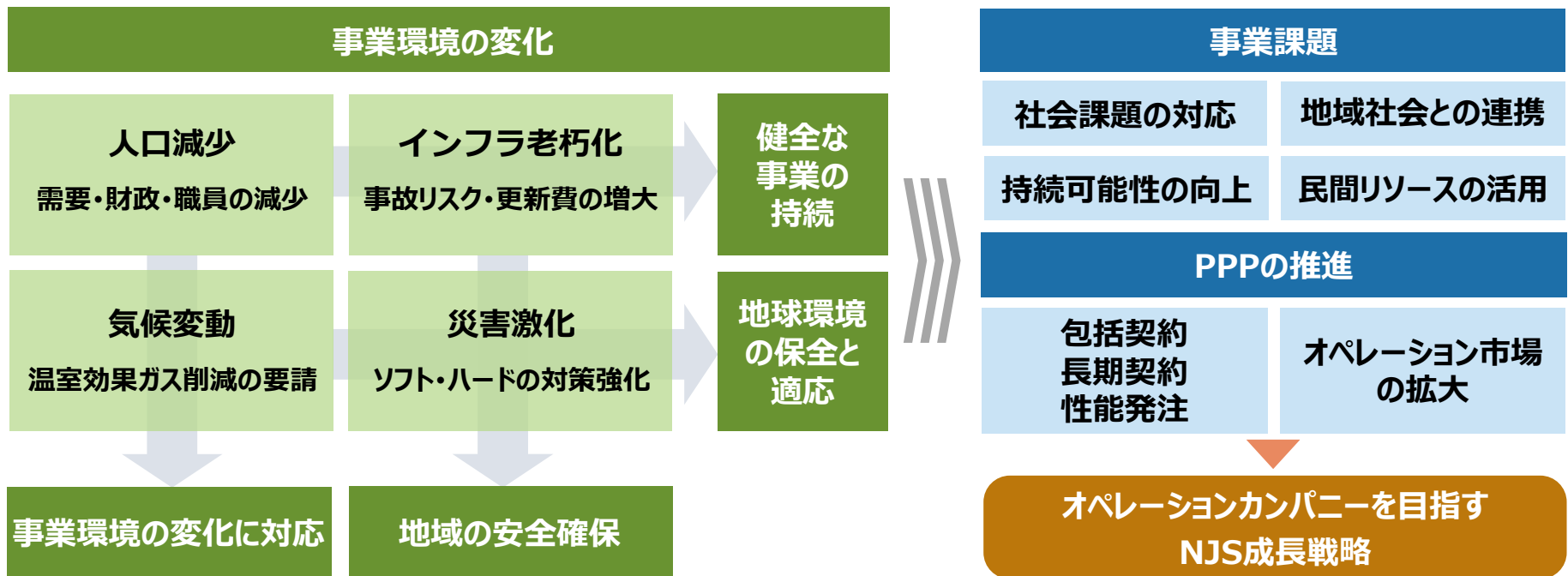
- インспекションビジネスの拠点として**NX羽田ビル**を完成
- (株) **FINDi**設立
- (株) **his**設立
- **富洋設計(株)**のグループ化
- (株) **水道アセットサービス**のグループ化



NX羽田ビル

3.NJSの成長戦略

<事業環境の変化と事業課題>

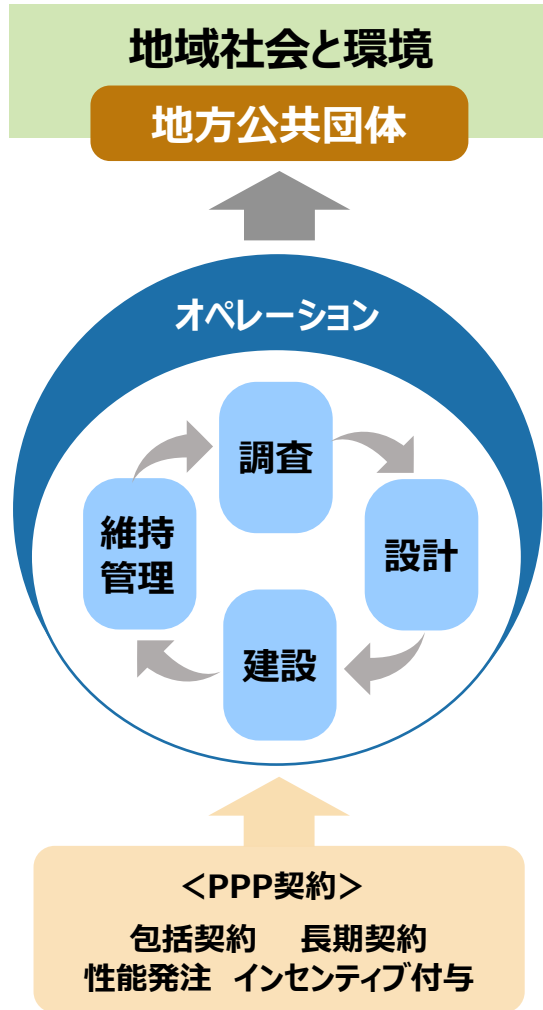


今日の上下水道事業は、人口減少やインフラの老朽化などの事業の持続に関する問題と同時に気候変動や災害激化などの地球環境の保全と適応に関する問題に直面しています。こうした事業環境の変化に対応するとともに健全なインフラ機能と地域の安全を確保していく必要があります。事業課題は、こうした社会課題の対応とともに事業の持続可能性を向上することであり、地域社会との連携や民間リソースの活用を推進することです。

そしてこれを推進する事業手法としてPPPが着目されています。政府は水分野のPPPを促進するスキームとしてウォーターPPPを打ち出しました。今後、上下水道におけるPPPが普及し、水分野のオペレーション市場が急拡大する見込みです。NJSはこうした事業環境の変化を受けて、オペレーション分野に積極的に参入しビジネスの拡大と成長を図る「オペレーションカンパニーを目指す成長戦略」を策定しました。

3.NJSの成長戦略

<オペレーションカンパニーを目指す成長戦略>



ビジネス目標

ビジネスの拡大

ソリューションの強化

イノベーションの促進

人的資本強化

ビジネスパートナー

コンサルタントからオペレーションカンパニーに成長することにより、オペレーションビジネスだけでなく、コンサルティングを含むビジネス全体の強化と拡大を実現します。

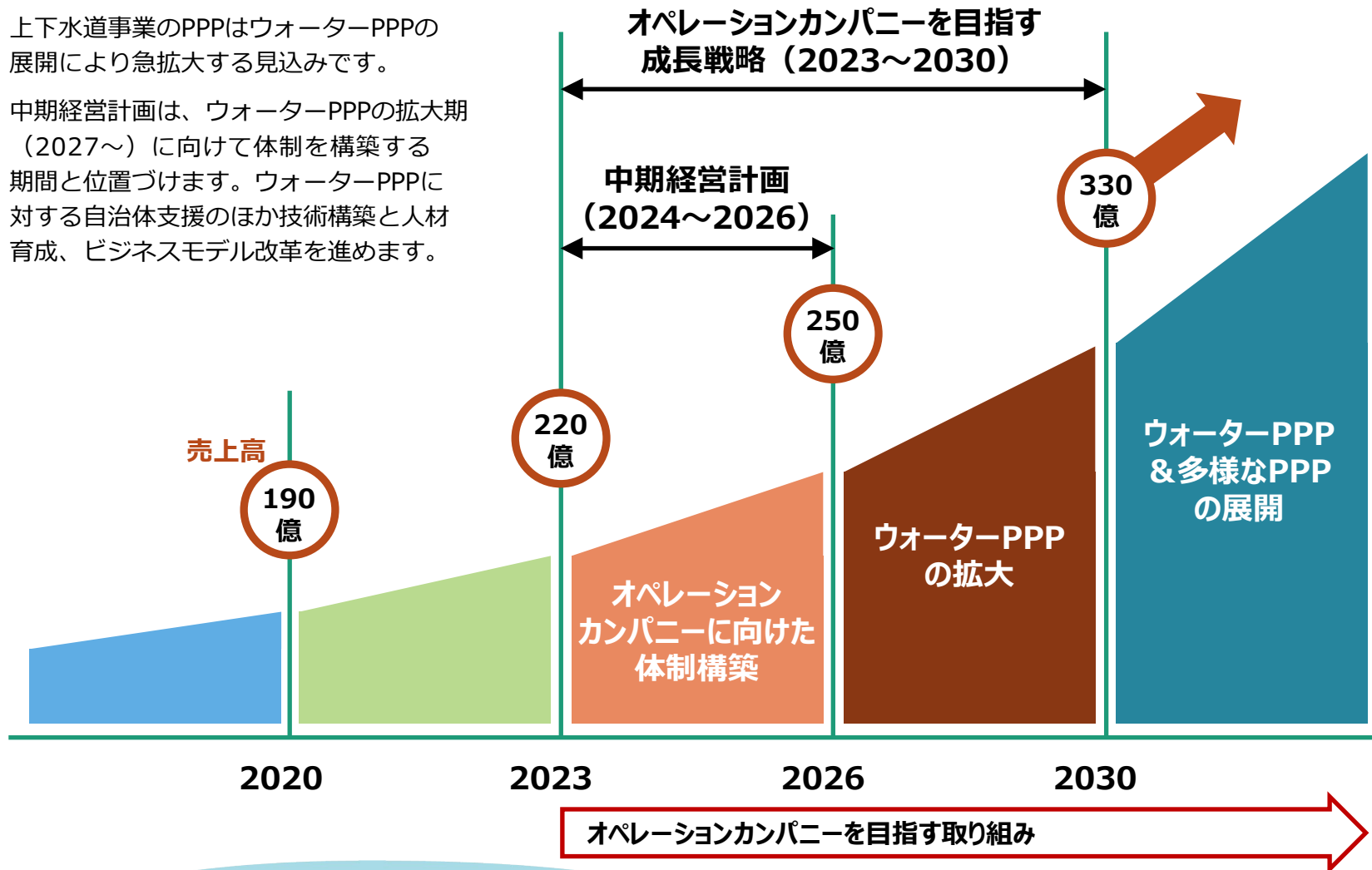
- ①ビジネスの拡大：オペレーションの取り組みを通じて、コンサルティング、ソフトウェア、インフラクションのビジネスの強化と拡大を実現する
- ②ソリューションの強化：責任とリスクが増大するオペレーションの実務を通じて、ソリューション（課題解決能力）の強化を図る
- ③イノベーションの促進：オペレーションに必要な課題解決、サービスの向上、効率化に焦点をあてたイノベーションを促進する
- ④人的資本強化：幅広い分野の専門人材、マネジメント人材を確保するほか、社員の意識改革と能力開発を進める
- ⑤ビジネスパートナー：同業種、異業種、地域企業、NPO、大学・研究機関など幅広い分野で協働と共創を進める

3.NJSの成長戦略

<中期経営計画の位置づけ>


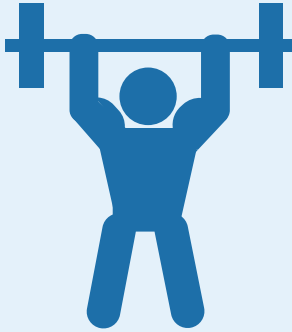
上下水道事業のPPPはウォーターPPPの展開により急拡大する見込みです。

中期経営計画は、ウォーターPPPの拡大期（2027～）に向けて体制を構築する期間と位置づけます。ウォーターPPPに対する自治体支援のほか技術構築と人材育成、ビジネスモデル改革を進めます。



4.中期経営計画

<ビジネスモデル変革>

	コンサルタント	オペレーションカンパニー
役割	提案者・事業のサポート 	オペレーションの担い手 
契約方式	単一業務、単年度 仕様書発注	包括業務、長期契約 性能発注
責任と リスク	コンサルタント業務に限定	オペレーション全般に 責任とリスクを負う
評価	PPPが拡大する中で 成長が期待できない プロジェクトにおける 主導権が発揮できない	業務領域が拡大し 成長が期待できる コンサルタント業務も 実務により強化できる

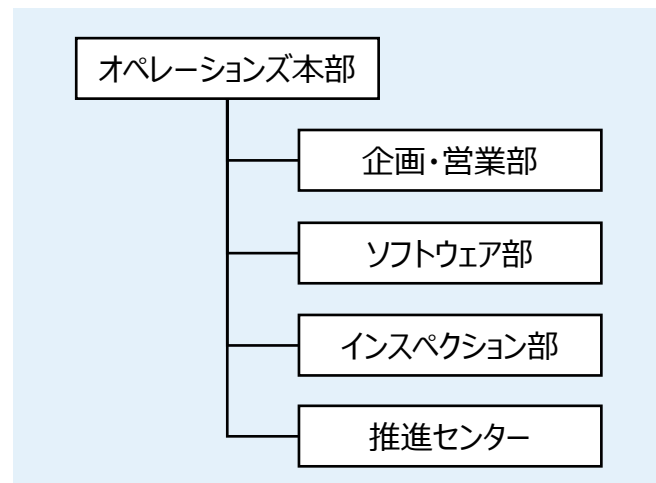
コンサルタントからオペレーションカンパニーにビジネスモデルを変革します。

オペレーションにより、ビジネス領域の拡大のほか、コンサルティング業務もオペレーションの実践を通じて強化と拡大を図ります。

課題は、PPP案件の開拓、獲得、遂行で、そのための技術構築と人材育成が必要です。責任とリスクの増大に対して意識改革とリスク管理体制の強化も必要となります。

これらの牽引役としてオペレーションズ本部を設置します。

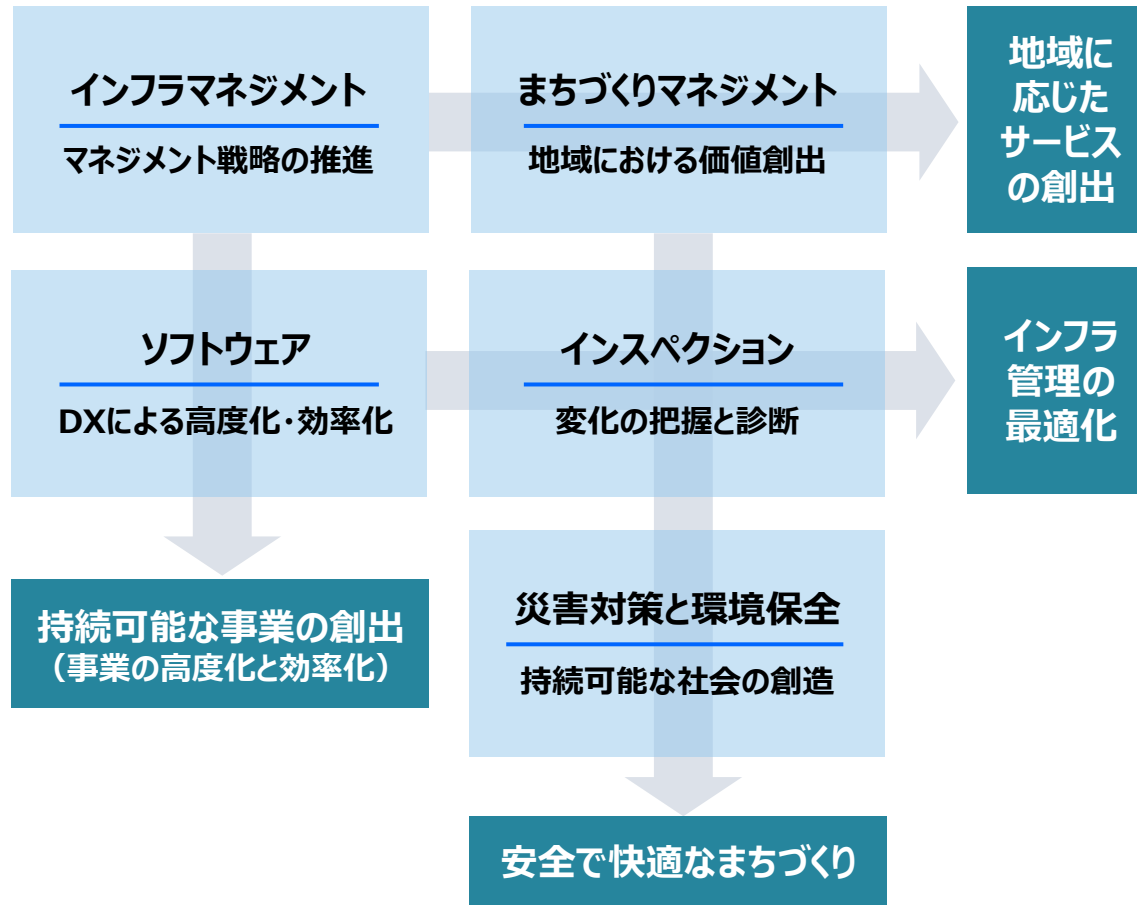
オペレーションズ本部体制



4.中期経営計画

<テクノロジー戦略>

オペレーションを推進するテクノロジーの構築



オペレーションを推進するテクノロジーとして、インフラマネジメント、まちづくりマネジメント、ソフトウェア、インスペクション、災害対策と環境保全の技術を位置づけ開発を推進します。

- ①インフラマネジメント：インフラが生み出すサービスに焦点をあてたオペレーション戦略の構築技術を確認する
- ②まちづくりマネジメント：まちづくりと一体となったオペレーション推進に向けて地域の価値創出の事業手法を確認する
- ③ソフトウェア：DXによるオペレーションの高度化と効率化に向けて、システム開発とプラットフォーム構築を推進する
- ④インスペクション：インフラ管理の効率化と安全確保を目的としてインフラや環境の変化を的確に把握し診断する技術を構築する
- ⑤災害対策と環境保全：豪雨災害、地震災害に対する防災減災、被災時対応技術の強化のほか、温室効果ガス削減、再生可能エネルギー活用を推進する

4.中期経営計画

＜人的資本戦略＞

オペレーションカンパニーに必要な人的資本構築

ダイバーシティ

多様な人材の確保と育成



プロアクティブ

主体的に思考し行動する



働き方改革

働きやすい職場づくり



人事制度改革

事業環境の変化に対応



オペレーションカンパニーの実現には大幅な人的資本の拡充が必要になります。このため、ダイバーシティ、プロアクティブ、働き方改革、人事制度改革を推進します。

- ①ダイバーシティ：オペレーションカンパニーの実現に向けて幅広い分野の専門人材の確保と育成を推進する
- ②プロアクティブ：発注仕様や顧客の指示に基づいて仕事をする思考から、自ら主体的に思考し行動する仕事のやり方に転換する
- ③働き方改革：多様な人材が各自の能力をいかして働けるように、心理的安全性の確保と場所と時間にとらわれない働き方を実現する
- ④人事制度改革：事業環境の変化、社員ニーズの対応、働き方改革の推進に向けて、人事制度改革を実施する

5.2026年の数値目標

<業績目標>

	2023年 実績	2026年 中計目標	2030年 成長戦略
受注高	227億円	265億円	330億円
売上高	220億円	250億円	330億円
営業利益	16億円	25億円	40億円
営業利益率	7.2%	10%	12%
当期純利益	20億円	17億円	28億円

成長戦略の売上高330億円に向けて、2026年の売上目標は250億円とします。

ウォーターPPPによる本格的なオペレーションビジネスの展開は2027年以降となることから、今回中期経営計画はその準備期間と位置づけ、技術や人材に対する投資を優先します。この間の営業利益率は10%を目標とします。

中期経営計画の期間における重点業務はウォーターPPP導入支援、インフラの改築更新、災害対策、地域・エネルギー開発などとなります。

5.2026年の数値目標

<取り組み目標>

ビジネスモデルの確立

オペレーションカンパニーの
ビジネスモデルを確立する

- マーケティング
- プロモーション
- ポジショニング
- コストモデル
- ビジネスパートナー

オペレーション拠点数
36箇所
(2023年 26箇所)

テクノロジーの構築

オペレーションビジネスの
テクノロジーを構築する

- インフラマネジメント
- まちづくりマネジメント
- ソフトウェア
- インспекション
- 災害対策と環境保全

研究開発投資額
9.5億円
(2023年 7.9億円)

人的資本の強化

オペレーションカンパニーの
推進に必要な人的資本を
構築する

- ダイバーシティ（人材確保）
- プロアクティブへの転換
- 働き方改革の実現
- 人事制度改革の推進

連結従業員数
1600人
(2023年 1400人)