

健全な水と環境を
次世代に引き継ぐ

統 合 報 告 書

INTEGRATED REPORT

2024

株式会社NJS

〒105-0023 東京都港区芝浦一丁目1番1号
TEL: 03-6324-4355 FAX: 03-6324-4356

<https://www.njs.co.jp/>

UD
FONT



編集方針

本統合報告書は、株主・投資家の皆様をはじめとする、さまざまなステークホルダーへの情報開示と対話を促進することを目的に制作しています。

参照指針・ガイドライン

- ・国際統合報告フレームワーク
(国際統合報告評議会(IIRC))
- ・持続的な企業価値の向上と人的資本に関する
研究会報告書(経済産業省)
- ・金融庁金融審議会ディスクロージャー
ワーキング・グループ報告書(金融庁)
- ・気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)
最終報告書および関連文書
- ・温室効果ガス(GHG)プロトコル
(World Resources Institute)

報告対象期間

2023年12月期(2023年1月1日～12月31日)
ただし、一部に上記期間外の情報を含みます。

将来情報に関する注意事項

本統合報告書に開示されているデータや将来予測は、本統合報告書の発表日現在の情報、合理的であると判断する一定の前提に基づいており、既知および未知のリスクや不確実性およびその他の要素を内包しており、これらの目標、予想の達成、将来の業績を確約するものではありません。
本統合報告書利用の結果生じた、いかなる損害についても、当社は一切責任を負いません。重要な変更事象等が発生した場合は、適時開示等にてお知らせします。

CONTENTS

page

03

Section 1

パーパス・経営理念

トップメッセージ 05

page

12

Section 2

価値創造ストーリー

バリューチェーンの中のNJS事業 13
NJSの強み 15
強みの源泉 17
マテリアリティ 19
経営資源／経営戦略 21
ステークホルダー・エンゲージメント 23
オペレーションカンパニーを目指す
成長戦略 25

page

28

Section 3

企業価値向上に向けた
取り組み

事業戦略 29
財務戦略 31

page

34

Section 4

オペレーションカンパニー

「オペレーションカンパニー」が
提供するソリューションとサービス 35
地域と環境のソリューション
環境保全 37
まちづくり 38
防災・減災(浸水対策・地震対策) 39
インフラソリューション
調査・計画(水道) 41
調査・計画(下水道) 42
インフラマネジメント 43
経営コンサルティング 44
PPP/PFI事業 45
グローバルソリューション 47
ソフトウェアサービス 49
インスペクションサービス 51
カスタマーサービス 53

page

56

Section 5

価値創造を支える基盤

コーポレートガバナンス 57
社外取締役メッセージ 59
監査役会メッセージ 61
役員一覧 63
役員報酬、機能評価、建設的対話 65
コンプライアンス 67
リスクマネジメント 68
コーポレート・サステナビリティ 69
人的資本経営 71

page

75

Section 6

企業情報データ

財務サマリー 75
非財務サマリー 77
会社データ 78
各種認定一覧 80

PURPOSE

健全な水と環境を
次世代に引き継ぐ

地球は水の惑星と呼ばれています
水は豊かで美しい自然を創ってきました
豊かな水のもとに生命は誕生し育まれてきました
私たちのくらしは水とともにあります
一方、人類の活動は環境負荷を拡大し、
気候変動を進め、生態系を破壊してきました
私たちはくらしを支える「水と環境」を再度認識し、
持続可能な社会に向けた取り組みを加速する必要があります
「健全な水と環境を次世代に引き継ぐ」ために

MISSION

くらしの安全・健康・快適をまもる
現代の水インフラは、水というモノを提供しているだけでなく、
清潔、衛生、快適という生活の価値を地域に提供しています。こ
の水によりもたらされる価値は、気候変動の進行や新型コロナウイルス
の流行リスクなどにより、今後ますます高まっていきます。NJS
の事業活動の目的は、地域のくらしの安全・健康・快適をまもる
ことにあります。

地域と環境をまもる
くらしの基盤は地域社会にあり、地域社会の基盤は環境にあり
ます。いま地域は、人口減少、活力低下、コミュニティ衰退など
の問題に直面し、気候変動の進行や自然災害の甚大化にも脅か
されています。NJSは、くらしをまもる課題の延長線上に、地域
と環境をまもる課題を位置づけ、環境対策、まちづくり、防災減
災を推進しています。

水と環境のインフラをまもる
水供給や排水処理を担う水インフラは、地球規模の水循環の重
要な要素であり、現代のくらしを支えています。また地域の環境
や産業の基盤となり、災害からも地域をまもっています。NJSは、
水インフラの健全な機能の維持と持続可能なマネジメントの構
築を目指して、ソリューションとサービスを提供していきます。

VISION

水と環境の
オペレーションカンパニー

NJSは、これまでの技術、ノウハウ、人材を結集して
水と環境の課題解決と新しいマネジメントを創出する
「水と環境のオペレーションカンパニー」を推進します
オペレーションカンパニーは、くらしの安全・健康・快適をまもり、
地域と環境をまもり、水と環境のインフラをまもります
主体的に考え行動するプロアクティブな人材を育成し、
戦略的な事業運営とDX推進サービス、
事業運営を通じた実効性の高いコンサルティングを提供します

VALUES

CustomerOriented
水の利用者である人々の安全・健康・快適をまもります。

Professional
水と環境のプロとして新しい価値を創造し提供します。

Diversity
一人ひとりの個性と成長を尊重しチーム力を高めます。

Proactive
変化を受入れ変化を機会と捉え主体的に行動します。

Integrity
誠実さと真摯さと高い倫理観を持って行動します。



トップメッセージ

TOP MESSAGE

代表取締役社長

村上 雅亮

1

2023年12月期を
振り返って

2023年12月期は、受注高、売上高、純利益で最高値を更新することができました。また、コンサルタントの領域を超えて「水と環境のオペレーションカンパニー」を目指す成長戦略を公表したことも大きな成果と考えています。

受注高・売上高は、国内・海外ともに好調に推移し最高値となり、経営効率化の一環として不動産売却を実施したことにより、純利益も最高値となりました。これにより、純資産は14.7億円増加の245.5億円となり、財務健全性の指標である自己資本比率は83.0%となりました。

業務内容につきましては、インフラ老朽化に対する施設の点検調査や改築更新に関わる設計業務、気候変動に伴い増加する豪雨に対する浸水対策業務が堅調です。NJSは、豊富な設計実績、インフラデータの構築、独自のインスペクション技術によりインフラの老朽化に対応しています。浸水対策の面でも、精度の高い調査技術や高度なシミュレーション技術について高い評価をいただいています。

技術開発の面では、従来の管内飛行ドローン、水上走行ドローン、水中ドローンに加えて、自律的に管路内を調査しデータを取得するクローラー走行式ロボットの「Lucy」(ルーシー)を開発しました。管路内調査の一層の効率化と精度向上、安全向上を実現します。インフラのモニタリング技術では、マンホール設置型水位計に流量測定機能を付加し用途を広げるとともに、振動による設備監視システムに水中ポンプ用の振動センサーを開発しました。ソフトウェアについても、タブレットなど多様なデバイスへの対応、データプラットフォームとの連携、AIによる画像分析など操作性と機能性の向上を図りました。

経営面では、オペレーションカンパニーを推進する「オペレーションズ本部」と国内外の環境問題に対応する「地球環境本部」をともに2024年4月付で設置しました。また、月額給与を全社員1万円増額し、物価高への対応と競争力ある報酬に取り組みました。事業を支える社員数(連結)については、2023年12月末にて前年比225人増加の1,362人となりました。経済のソフト化と人手不足社会の中で人材の確保と育成はますます重要になっています。水と環境の未来とともに切り拓く人材を着実に育成していきます。

2

NJSの歴史と
パーパス

NJSは戦後まもない1951年、新しい社会の建設には近代的な上下水道の普及が欠かせないとの認識から、上下水道の普及発達とこれを支える技術者養成を目的に設立されました。

創業の精神として今日まで受け継がれているものに、「勇往邁進」「技術者養成」「仕事に感謝」があります。「勇往邁進」は、意気に感じれば思い切ってやってみる、チャレンジ精神です。「技術者養成」は、人材なくして上下水道の普及も社会の発展もないという、人材育成を最優先する経営方針です。「仕事に感謝」は、仕事をさせてもらえることに感謝しお客様に誠心誠意尽くすというサービス精神です。これらは現在もNJSの体質の基盤となって生きています。

TOP MESSAGE

1951年からの歴史で、大きな転機は3回ありました。1つ目は1970年の公害国会で、この時期、経済優先の政策から環境保全重視に政策が転換し、下水道事業の急速な進展をもたらしました。日本の下水道普及率は1970年の16%から2010年には76%まで拡大しました。

2つ目は2010年の人口減少社会への突入、2011年の東日本大震災、2012年の笹子トンネル天井板落下事故により、災害対策やインフラ老朽化が大きな社会問題となりました。上下水道事業の課題も、建設から維持管理、災害対策、老朽化対策と広がり、NJSは、情報化社会に対応するソフトウェア開発に注力しました。

3つ目は2020年、新型コロナウイルスのパンデミックとなり、日本はカーボンニュートラルを宣言しました。気候変動など地球規模の課題に対応が必要な時代になりつつあります。新たな価値観、枠組み、方法論、パートナーシップが求められています。水インフラの分野でも、ウォーターPPPなど新たな事業スキームが提起されています。

NJSは2021年、創立70周年を機に「健全な水と環境を次世代に引き継ぐ」をパーパスと決めました。地球規模の気候変動や災害激化の中で、水と環境をまもる重要性が高まっています。NJSは、次世代も視野に入れて水と環境をまもっていく企業活動を推進したいと考えています。

3 能登半島地震について

2024年元日に発生した能登半島地震は、マグニチュード7.6、最大震度7、最大加速度は2,826ガルに達しました。ライフラインは寸断され、孤立集落が多く発生し、被災地は困窮を極めました。被災地で特にニーズが高かったのが水インフラの復旧です。被災者支援、避難生活、復旧活動において、衛生的な水の供給と排水の処理が如何に重要かを再認識するものとなりました。手洗いやトイレの使用という衛生面だけでなく、精神的な面でも水は人々を支えています。

また、今回の災害では上下水道一体の復旧対応が推進されました。給水と排水処理という、水利用に関するサービスを一体的に回復させる考え方が導入されました。上下水道が一体となった「水インフラ」としての認識、水利用に関するサービスとしての認識が、今回の災害を通じて強まったと考えます。

人口減少が進行する地域におけるインフラサービスの維持と災害対応も提起された問題の一つです。水インフラについては、水利用のサービスという認識のもとに地域の実情を踏まえた柔軟な対応が必要と考えます。既に、湧水や雨水を利用した簡易な代替水源や循環型水利用システムが提案されています。従来の上下水道の枠を超えた取り組みと市民との連携が進められようとしています。

NJSは能登半島地震の発災直後より現地に入り、被災状況の確認、施設の調査、査定資料の作成、復旧設計にあたっています。施設調査では、ドローンやレーザーシステムを活用し調査精度の向上を図り、資料作成や設計では自動設計システムによる効率化を図っています。

能登半島では9月20日、21日にも大雨となり、集落が濁流にのまれ、断水が発生しました。雨の災害でも水インフラの機能確保が求められます。現代社会における水インフラの重要性はますます高まっています。

4 水インフラをめぐる課題

これまでの水インフラをめぐるトレンドを整理すると、まず水インフラの整備と普及を促進する「建設の時代」があり、次いで水インフラを管理する「維持管理の時代」に続き、そして今日「新しいマネジメントを創出する時代」に入っていると考えます。水インフラをめぐる課題は、人口減少の進行と施設の老朽化、想定を超える災害の頻発、地域づくりと地球環境の保全など多岐にわたり、これらの対応とともに持続可能な事業を構築する必要があります。

これに必要な新しいマネジメントの要件とは、水の供給と排水の処理の機能だけでなく、水インフラが日々の暮らしを支えている様々な側面に注目し、サービスを提供することと考えます。地域ごとに実情を踏まえた効率的なサービスを創出していく必要があります。

2点目の要件は、地域とともにつくる共創の推進です。共創の中で、地域ニーズや課題の明確化、地域資源の活用、地域人材の育成、事業の効率化が図れます。

3点目は、官民連携事業（PPP）の推進です。事業運営に民間リソースを活用して課題解決やイノベーションを促進させることが期待されています。国も新しい政策スキームとして「ウォーターPPP」を打ち出しています。

そしてDXの推進です。デジタル技術による、情報収集、コミュニケーション、手続きの利便性向上が図られていますが、水インフラにおいても、DXによる生産性向上と意思決定の高度化、さらにカスタマーサービスの向上が必要になっています。

5 NJSの成長戦略

NJSが取り組んでいる水インフラの市場規模ですが、世界の水インフラの市場は概ね100兆円くらいと言われています。世界人口の増加、途上国の発展、気候変動の対応などにより、世界市場は今後拡大する見込みです。日本の市場は、上下水道の建設と運営を合わせて約6.2兆円で、人口は減少しますが、老朽化対応や災害対応などでこの水準が維持される見込みです。

このうち、コンサルタントの市場は1,500億円くらいで、建設市場の約5%です。コンサルタント市場は、災害対策、改築更新、DX対応、PPP事業などにより拡大していく見込みです。NJSはコンサルタント市場の拡大とPPP市場の拡大に対応して成長を図ります。



TOP MESSAGE

NJSは、2023年8月に「オペレーションカンパニーを目指す成長戦略」を公表しました。多様な課題への対応と持続可能な事業が求められる状況に対して、NJSのこれまでの技術、ノウハウ、人材を結集して、これに挑戦していこうとするもので、新しいマネジメントの創出と人材の育成、企業マインドとポジションの転換を図るものです。コンサルタントとしての知見を生かした戦略的な事業運営とともに、オペレーションを通じた実効性の高いコンサルティングサービスを目指します。

成長戦略の目標は、2030年の売上高を現状の1.5倍の330億円、従業員数は、現状の1,400人から2000人まで拡大する計画としています。

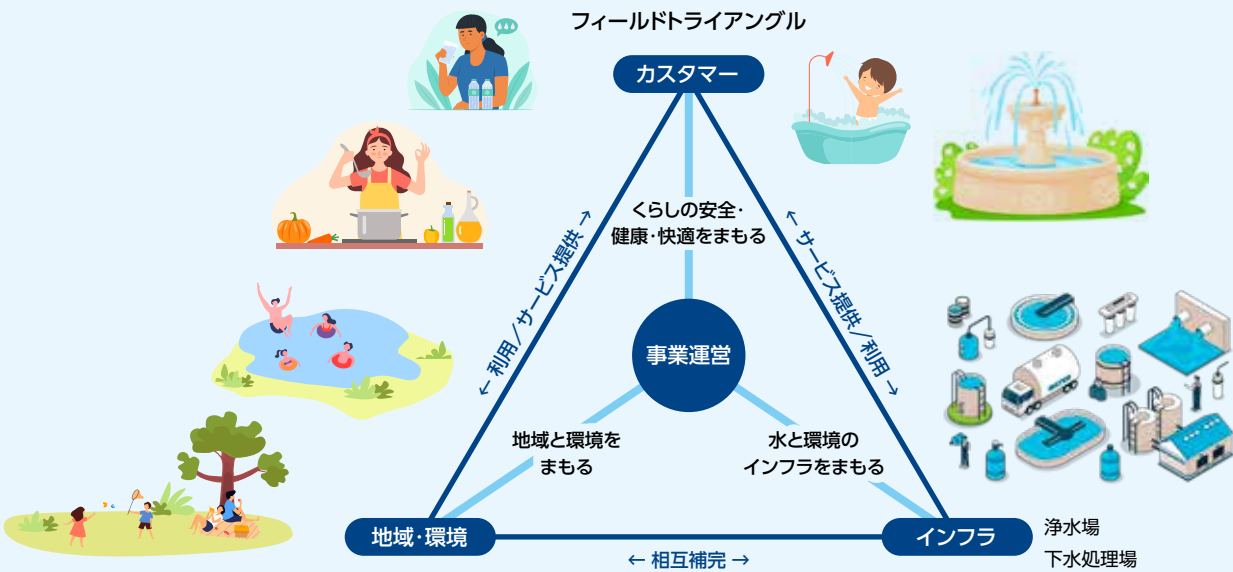
水インフラの事業は、市民の安全・健康・環境をまもるという公共事業の性格とユーザーから料金を徴収してサービスを提供するという企業経営体の性格を持っています。民間が主体的に事業運営を担うにあたっては、この公共性と経営体の機能の両立が必要になります。

また、これまで民間企業が担当する領域は、インフラの整備や維持管理が中心でしたが、民間が事業運営を担うためには、サービスの受け手である市民やユーザーなどのカスタマーへのサービス、水インフラの事業が影響を及ぼす地域と環境への対応が重要になります。従来のインフラの効率的管理の視点に加えて、カスタマーへのサービスを創出する経営の視点、地域と環境を重視して持続可能な社会とする視点を明確にして取り組む必要があります。

NJSは、公共体としての社会性・環境性の追求と経営体としての効率性・持続性の推進を目的として、新しいマネジメントのフィールドトライアングルを設定しています。カスタマーのフィールド、地域と環境のフィールド、インフラのフィールドの3つのフィールドです。

フィールドトライアングルに基づき、カスタマーのフィールドでは、「くらしの安全・健康・快適をまもる」に向けて、水インフラサービスの充実とともに、情報提供、利便性改善、信頼構築を推進します。

6
フィールド
トライアングル



7
NJSの
価値提案

地域と環境のフィールドでは、「地域と環境をまもる」に向けて、地球環境の保全、まちづくり、防災・減災の取り組みを推進します。

インフラのフィールドでは、「水と環境のインフラをまもる」に向けて、インフラの健全な機能の維持、点検調査、インフラマネジメントに取り組みます。

NJSには、これまで73年にわたりコンサルタントとして培ってきた技術、ノウハウ、人材があり、全国の自治体との信頼関係、90ヶ国以上のグローバルなプロジェクト実績があります。また、全国260都市以上に提供している水と環境のソフトウェア、ドローンやロボティクスなどの独自インスペクション技術、全国100都市を超えるオペレーション業務実績があります。水インフラの新しいマネジメントの創出に向けて、これらを融合しさらに進化させたいと考えます。これまで培ってきたコンサルタントの技術と信用と実績をコアとして、実践的で効果的なサービスを提案できることがNJSの強みです。

NJSは、フィールドトライアングルに基づき、ソリューションとサービスを提供します。ソリューションは課題解決に向けた戦略展開であり、サービスは戦略の実行手段です。

NJSのソリューションは、地域と環境のソリューション、インフラソリューション、グローバルソリューションであり、サービスは、ソフトウェアサービス、インスペクションサービス、カスタマーサービスです。

地域と環境のソリューションでは、地域の自然や文化を生かすこと、地域でまちづくりを進めることが、地球環境の保全と地域の防災・減災に寄与するとして、地域と一体となった取り組みを推進します。

インフラソリューションでは、水インフラを地域の水循環の重要な要素として位置づけ、インフラの最適管理、地球環境の保全、サービスの向上、経営の効率化を推進します。

グローバルソリューションでは、世界における、安全な水へのアクセスの確保と衛生的なトイレの普及を

オペレーションの対象

地域・環境	カスタマー	インフラ
地域と環境のソリューション 地域における“まちづくり”と環境保全の取り組みを一体的に推進する	インフラソリューション 地域の健全な水循環とくらしをまもるインフラの最適管理を推進する	グローバルソリューション 対象地域における自立的かつ持続可能な水インフラ事業を推進する
ソフトウェアサービス デジタル技術活用による新たな価値創造と生産性の向上	インスペクションサービス ドローン・ロボティクスによるインフラ運用管理の高度化・効率化	カスタマーサービス 市民・ユーザー・地域などカスタマーの期待価値を高めるサービスの創出

TOP MESSAGE

8

ステークホルダー
の皆様へ

目指して、地域での自立的で持続可能な水インフラの構築を推進します。

ソフトウェアサービスでは、デジタル技術による新たな価値創造と生産性の向上に向けて、システム構築、運用サービス、AI活用を推進します。

インスペクションサービスでは、健全なインフラの機能維持に向けて点検調査の高度化・効率化に取り組めます。ドローン、ロボティクス、センサー、AIの活用を推進します。

カスタマーサービスでは、カスタマーの水利用の価値向上に向けて、情報提供、カスタマーリレーション、コミュニケーション促進を推進します。

2024年は、元日の能登半島地震の発生、水道行政の国土交通省移管とそれに伴う上下水道行政の一体化、ウォーターPPPの施行など、水インフラに関するエポックメイキングな年となりました。水インフラに対する新しい潮流が確実に押し寄せていると感じます。

能登半島地震では水インフラに関して2つの課題を提起しています。1つ目は現代社会における水インフラの重要性が高まっていること。水インフラは水という商品を提供しているだけでなく、清潔、衛生、快適という生活の価値を地域に提供していると考えられます。この水によりもたらされる価値は、気候変動の進行や新型コロナウイルスの流行リスクなどにより、今後ますます高まっていくと考えます。

2つ目は、人口減少が進む過疎地域の災害として提起された問題です。過疎地域では、人口減少によるインフラの効率低下が問題でしたが、今回は災害時に集落が孤立化する問題がクローズアップされました。人口減少への対応とともに災害時の孤立化にもある程度の対応可能なシステムが必要になっています。

水インフラは、施設老朽化、災害激化、環境保全などの課題を抱えていますが、一方では、水インフラによる価値の進化によりサービスの高度化も求められています。また過疎地域では、災害時の対応も含めた多様なシステムの構築が必要になっています。地域の実情を踏まえた地域との共創を促進する水インフラが必要になっており、民間の積極的な役割が求められています。NJSは、水インフラの課題解決と新しいマネジメントの創出に全力で取り組んでまいります。

中国のことわざに「変化の風が吹くと、壁を築く者もいれば、風車を造る者もいる」というものがあります。人類の歴史は変化との戦いの連続でした。5万年前に人類はアフリカを出て未知の大陸に進出しましたが、その背景には5万年前の世界が寒冷化・乾燥化に向かうという気候変化がありました。1万2000年前にメソポタミアと中国で農業が始まりましたが、1万1650年前に氷期が終わり温暖化に向かうという気候変化がありました。人類は変化に対応することを通じて進化してきたと言えます。変化を恐れず、変化を自身を成長させる機会と捉え、社会を支える「水と環境」の事業を推進していきたいと思います。

大きな流れを認識し、その中でNJSの果たすべき役割を明確にしてNJSの成長を実現します。そして生命が受け継がれていくように、次世代にバトンを受け渡していかなければならないと思っています。

引き続き、ステークホルダーの皆様との対話を重ねながらパーパス「健全な水と環境を次世代に引き継ぐ」に基づく活動と持続的な企業価値向上に邁進してまいります。一層のご支援・ご協力のほど、よろしくお願い申し上げます。



Section

1 → 2

価値創造ストーリー

バリューチェーンの中のNJS事業	13
NJSの強み	15
強みの源泉	17
マテリアリティ	19
経営資源／経営戦略	21
ステークホルダーエンゲージメント	23
オペレーションカンパニーを目指す成長戦略	25

バリューチェーンの中のNJS事業 (Value Chain)

水インフラ事業は、水・資源サービス、快適な生活・地域環境、安全・安心な暮らし等の価値を創造しています。
NJSグループは、水インフラ事業の「企画調整・戦略構築」から、「調査・計画・設計」「点検調査」「料金等の徴収・市民サービス」など、上流から下流まで様々な業務に関わっています。
主として、官公庁からの委託契約により業務を遂行していますが、昨今は、官民連携事業として、複数の企業とコンソーシアムを構成し、共同で業務を行う契約形態が増えています。

各々の業務において、当事者意識をもって主体的に思考し提案を行い、行動することにより、水インフラ事業のさらなる価値創造に貢献していきます。
さらに、「水と環境のオペレーションカンパニー」として、インフラマネジメントの推進に取り組むとともに、これまでに培ったノウハウ・技術・人材を活用して、まちづくり分野・他インフラ分野・エネルギー分野等にも取り組みを拡大し、豊かさや幸せを実感できる地域づくりに貢献していきます。

1

コンサルティング

水インフラに関する構想の策定、諸調査、計画設計を行います。



2

ソフトウェア・インスペクション・カスタマーサービス

官公庁からの委託により、施設の運転状況監視や点検調査を行います。データベースの構築やシステム管理業務も含まれます。





Section 2 価値創造ストーリー

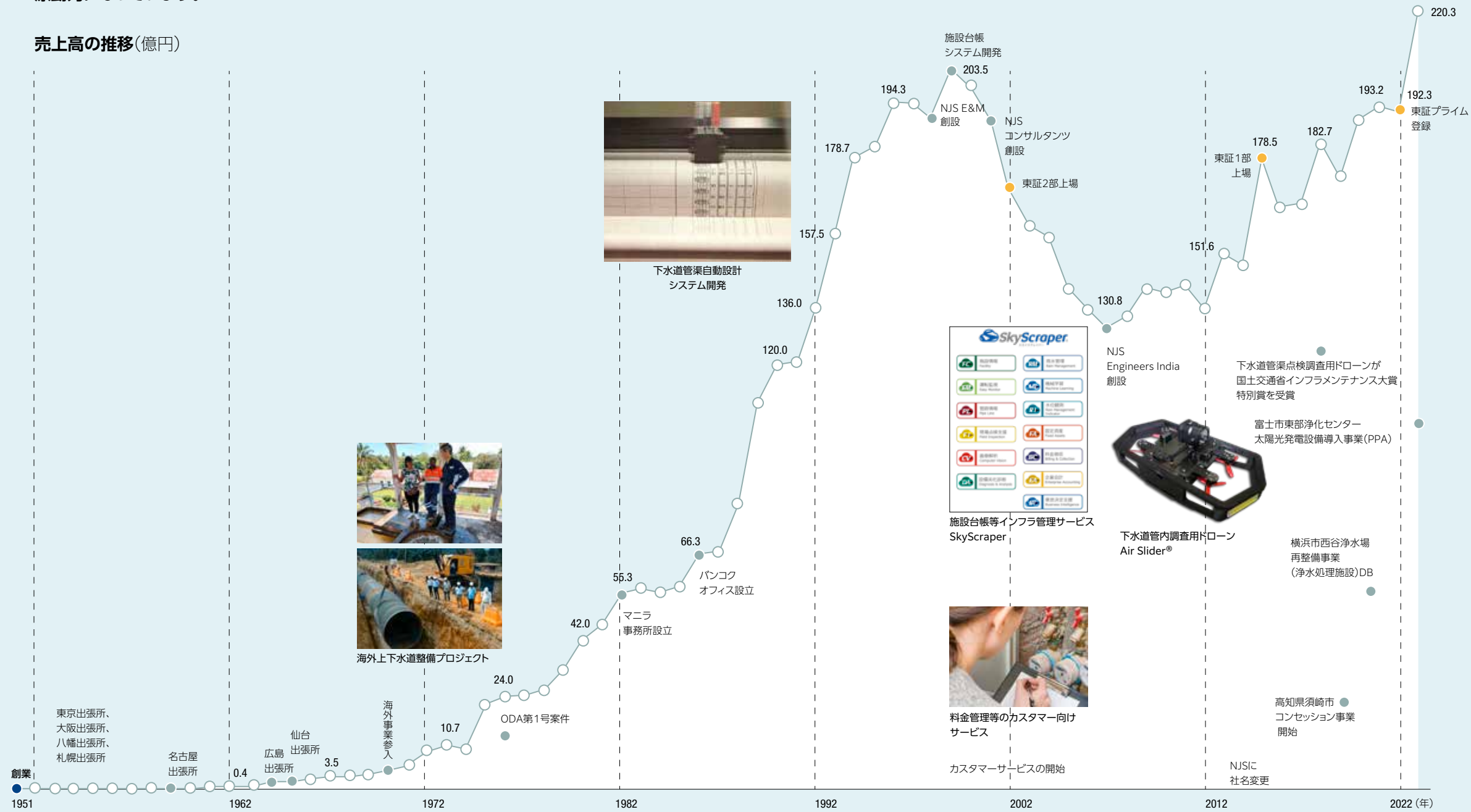
NJSの強み (Core Competence)

NJSは水と環境のコンサルタントとして1951年に創業しました。

水インフラ事業や地域社会のニーズに対応して、ソフトウェア、オペレーション、インスペクションなどの分野の技術とサービスを創出してきました。また、海外にも積極的に進出し、これまで90ヶ国以上で実績をあげてきました。

NJSの強みは、国内外の業務実績、業界内での優位性、官民連携事業の実績、ソフトウェア導入実績などに表れています。多様なソフトウェアや世界初の管路内点検ドローンなど、次世代を切り拓く技術の創出が、NJSの成長の原動力になっています。

売上高の推移(億円)



2023年12月期ハイライト

受注高 最高値更新	連結売上高 最高値更新	営業利益	純利益 最高値更新	総資産
226.7 億円	220.3 億円	16.2 億円	20.0 億円	294.9 億円

連結従業員数
1,362 人(単体618人)

Core Competence

国内設計業務の実績

- 浄水場 約300ヶ所/全国8,636ヶ所
- 下水処理場 約600ヶ所/全国2,152ヶ所

海外業務実績

- 90ヶ国以上
- アジア、中東、アフリカ、中南米など

業界内での優位性

- 国内受注件数 1,376件/年
- 海外進行プロジェクト件数 117件
- 建設コンサルタントランキング※
- 下水道部門 国内1位 水道部門 国内2位
- (※出典:日経コンストラクション2024年4月号)

官民連携事業等の実績

- 業務受託 約100都市
- 包括民間委託 6都市7事業
- コンセッション 1都市
- PFI/DBO 12事業

ソフトウェア導入実績

- ユーザー都市数 279都市
- 保守・クラウド契約数 135団体

NJSグループ企業が提供しているサービス

株式会社水道アセットサービス

SAS カスタマーサービス、財務・インフラ・環境マネジメントサービス
社員数240人

NJS Engineers India Pvt. Ltd.

NJS インド拠点のコンサルティング会社
社員数500人

株式会社クリンパートナーズ須崎

ops 高知県須崎市のコンセッション事業
社員数11人

株式会社FINDi

FINDi ドローンの開発・インフラ調査
社員数10人

日本X線検査株式会社

NK 構造物の非破壊検査
社員数10人

強みの源泉 (Enabler)

NJSグループの強み(Core Competence)は、「地域密着型の営業体制」「技術提案力」「技術資本」「豊富なDXツール」「イノベティブな組織」により形成されています。

この5つは、「人材確保・育成」の取り組みと「開発投資」により創出されたものであり、「多様な人材を生かす就業環境」「安定した財務基盤」「歴史と経験」がこれらの源泉(Enabler)となっています。「安定した財務基盤」と「歴史と経験」は、実績を積み重ねた結果であり、Core CompetenceとEnablerの好循環が生まれています。

この好循環を繰り返すことで、主力事業である水インフラ事業の拡大とともに新たな事業に取り組み続けることが、NJSグループの成長戦略です。

育児休業取得者 前田 祐也 一言インタビュー

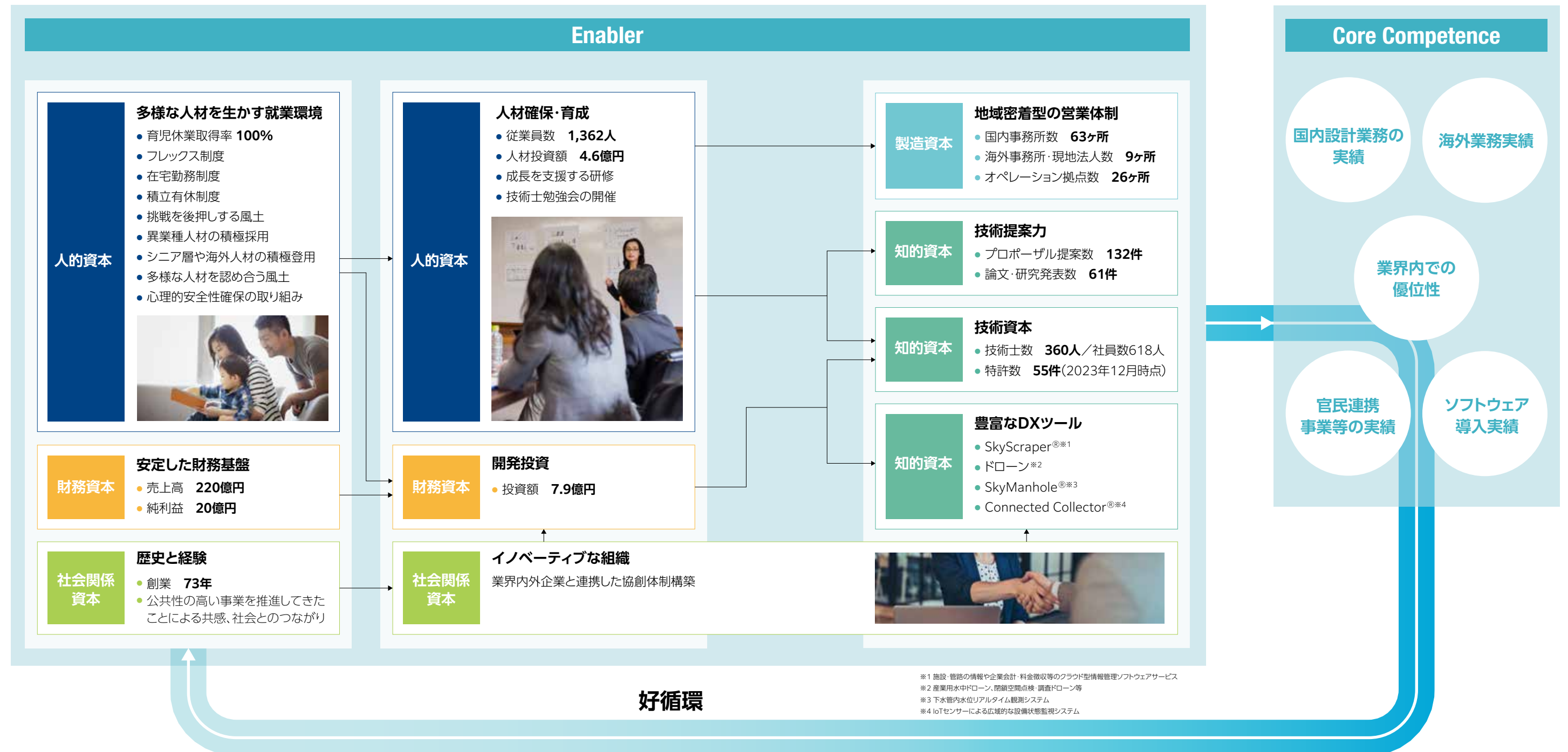


「初出産で、妻をサポートするために取得しました。育児休業を取得する人に、育業期間と工期が被るような仕事を割り振らないことが大事だと思います。そうした調整をしてもらえると会社に感謝の思いが芽生えますよね!」

シニア社員 村山 清 一言インタビュー



「在社47年の経験を生かせる業務が担当でき、やりがいを感じています。70歳定年制の導入は、とてもありがたいです。さらに、70歳定年後も契約社員として働き続けることができるので、安心して働くことができます。」

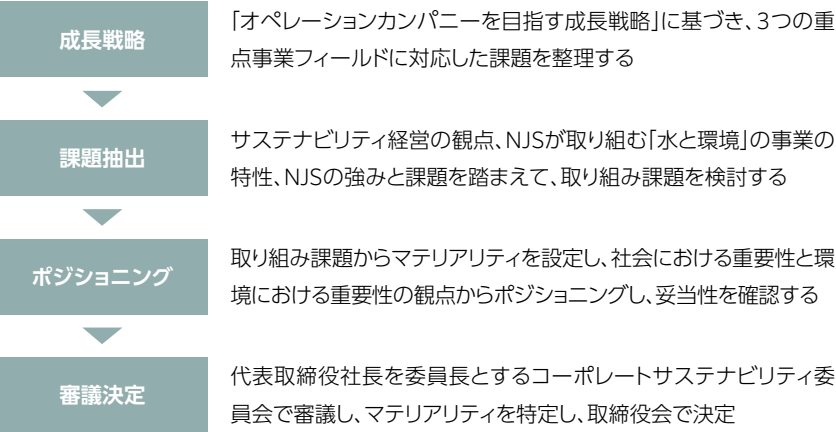


マテリアリティ (Materiality)

NJSグループは、「健全な水と環境を次世代に引き継ぐ」というパーパスのもとに、「オペレーションカンパニーを目指す成長戦略」を推進しています。サステナビリティの重要な環境因子である「水」が事業対象であることが特徴です。その上で、E：環境、S：社会、G：ガバナンスの観点を踏まえて、5つのマテリアリティを特定しています。



マテリアリティの特定プロセス



コーポレートサステナビリティ委員会の構成は、サステナビリティ(P.67)で記載しています。

課題検討

マテリアリティ

成長戦略のフィールド

- くらしをまもる
- 地域と環境をまもる
- インフラをまもる

サステナビリティ

E: 環境

S: 社会

G: ガバナンス

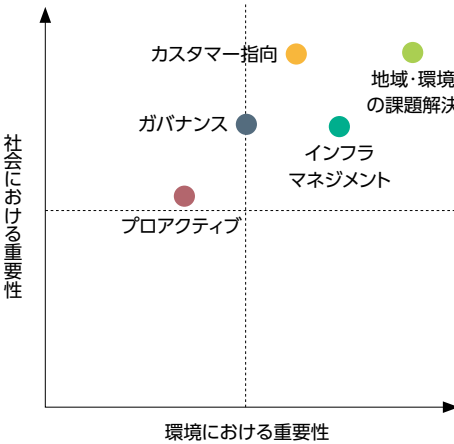
NJSの強みと課題

強み: 水と環境の技術

課題: 人的資本の強化

- カスタマー指向
- 地域・環境の課題解決
- インフラマネジメント
- プロアクティブ
- ガバナンス

マテリアリティのポジショニング



Materiality(重要課題)	趣旨	関連するSDGs		アウトプット	アウトカム
● カスタマー指向	カスタマー（市民やユーザー）にフォーカスして「くらしの安全・健康・快適をまもる」取り組みを推進する	 		● 水と環境とくらしの情報発信 ● 検針や料金徴収を通じた対話促進 ● イベントやワークショップの開催	● 水と環境の啓発と情報共有 ● カスタマーリレーションの推進 ● コミュニケーションの促進
● 地域・環境の課題解決	地域の自然や文化を生かして、地球環境の保全、まちづくり、防災・減災を地域とともに推進する	     		● 地域自然の保全とエネルギー対策 ● 地域とともにまちづくりを推進 ● 地域の防災・減災を効果的に推進	● 地域を生かした地球環境の保全 ● 豊かで活力あるまちづくり ● 災害に強い地域づくりを推進
● インフラマネジメント	水と環境をまもるインフラの健全な機能の維持、環境・災害対策の強化、効率的なマネジメントを推進する	     		● 予防保全と計画的更新の推進 ● GHG排出対策と災害対策の推進 ● 事業運営の高度化と効率化の推進	● 劣化リスクの低減と更新の最適化 ● 気候変動の緩和と適応の推進 ● 運営のコストダウンと省力化
● プロアクティブ	状況を的確に判断し、課題を明確にし、新しいことにも積極的に対応していく、主体的な意識と習慣を醸成する	 		● 自分ごととして受け止め判断する ● 常に課題を意識して改善を考える ● 明確な目標設定と心理的安全性	● 主体的に思考し行動する人材の育成 ● 顧客の理解促進と積極的な提案 ● 成長志向とモチベーションの向上
● ガバナンス	持続可能な成長を目的として、変化への迅速な対応、ステークホルダーとの信頼構築、組織の健全な運営を推進する	  		● 内部統制と経営体制の効率化 ● コンプライアンス経営の徹底 ● 社員エンゲージメントの向上	● 機動的で効率的な経営の実現 ● ステークホルダーの信頼構築 ● 不正や不合理に対する感度強化

経営資源／経営戦略

水インフラ分野のインフラマネジメントの推進に貢献するとともに、社会課題として重みを増している地域・環境分野での長期的価値創造も実現すべく、強靱なキャッシュ創出力(財務資本)を背景として、組織・グループ(製造資本)、技術(知的資本)、人材(人的資本)、様々なステークホルダーとのネットワーク(社会関係資本)を強化し、より大きな経済的価値と社会的価値を創出します。

中期経営計画(2026年の連結数値目標)

成長戦略の売上高330億円に向けて、2026年の売上高目標を250億円としています。

ウォーターPPPI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、2024年～2026年を計画期間とする今回の中期経営計画の期間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。

	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%
純利益	20億円	17億円	28億円

	経営資源の現状(2023)	取り組み方針／戦略	KPI(2023⇒2024目標)
財務資本	連結売上高:220億円(前期比14.5%増) 営業利益:16億円(同16.3%減) 経常利益:17億円(同15.3%減) 純資産:246億円(同14.7億円増) 配当性向:40.6%	- AI・DX・ロボティクス分野等への投資によりNJSおよびグループ企業の競争優位性を維持するとともに、生産性を向上(業務効率化)させる。 - 事業規模および新事業領域の拡大のため、戦略的な投資活動を継続する。 - 資本効率の維持および成長と還元の両立を図る。	- 開発投資の継続 7.9億円 ⇒ 8.6億円 - 投資回収の評価 評価体制の構築 - 他社との資本提携・M&A検討件数 2件 ⇒ 3件 - 官民連携事業への資本参加検討件数 2件 ⇒ 5件 - 配当の充実 85円/株 ⇒ 95円/株 - 資本効率:ROE 8.4% ⇒ 9.0%
製造資本	国内事務所数: 63ヶ所 海外事務所・現地法人数: 9ヶ所 オペレーション拠点数: 26ヶ所	- 多様化・複雑化する地域社会の諸課題にきめ細かく対処できるように、地域主体の組織形態を維持する。 - ソリューション・サービスの充実、質的向上のため、グループ会社間の連携を促進する。 - 海外グループ企業との人材交流や技術連携により、グローバルソリューションの充実を図る。	- グループ会社の再編・連携 0件 ⇒ 1件 - 海外子会社の業容拡大・強化(人事交流) 0人 ⇒ 12人 - 国内グループ営業拠点の維持・強化
知的資本	知的資本の形成主体 開発本部および技術開発プロジェクト 知的資本の活用主体 国内事務所 知的資本 技術開発成果	- インフラマネジメントおよび地域・環境課題の解決に寄与できる有効な技術を抽出し、保有すべき知財を整理して開発方針を体系化する。 - 開発投資および日常業務より得られた知見の発表を通じ、ナレッジの固定化と共有化を図る。 - NJSが保有する知的資本と他企業が保有する技術・知財を融合させ、事業化スピードを高める(オープンイノベーション)。	- 知的資本開発体制の強化 開発体制の再編 - 論文・報文発表数(社内含む) 61件 ⇒ 80件 - 外部連携による技術・知財調達(スピード) - 特許取得数(のべ) 55件 ⇒ 60件
人的資本	連結従業員数: 約1,400人 技術士数: 360人 一級建築士数: 27人 博士: 7名	- 採用活動の充実等により、社員数を増加させる。 - パーパス・ミッション・ビジョンの共有や人事制度改革により、働きがいやエンゲージメント指数を高め、プロアクティブ人材を育成する。 - 就業制度の充実や心理的安全性の確保により、働きやすさを高める(ウェルビーイングな就業環境)。 - 研修メニューや資格取得支援制度を充実させ、従業員の資質向上を図る。	- 新卒採用人数 36人 ⇒ 30人 - 経験者採用人数 18人 ⇒ 21人 - 高エンゲージメント者割合 10.1% ⇒ 9.4% - プロアクティブ業務(官民連携コンサルティング) 48件 ⇒ 70件 - ストレスチェック実施率 94.9% ⇒ 97.5% - 健康診断受診率 100% ⇒ 100%
自然資本	EMSにて、著しく環境影響を与える活動として、電力・紙の使用、運輸の使用を特定し、環境影響の低減を目指している。 一方地球温暖化に起因する気候変動により、雨水対策業務の需要が増加している。	- 日常の業務活動においてGHGの排出削減に取り組む。 - 太陽光発電事業や小水力発電事業のコンサルティングにより間接的に、あるいは事業者として直接的にグリーンエネルギー事業に関与する。 - 地球温暖化に起因する気候変動による自然災害対策に寄与する。	1人あたりCO₂排出量 0.572t-CO₂ ⇒ 0.582t-CO₂ - PPA事業への参画 0件 ⇒ 1件 - 水害ハザードマップ受注件数 52件 ⇒ 70件
社会関係資本	国内業務受託団体数(過去10年): 926団体 海外業務受託国数:90ヶ国以上 官民連携事業参画数(DB除く):20ヶ所(2024年10月現在)	- 地域社会・市民に積極的に関わる業務を創出しプレゼンスを高めるとともに、水インフラ事業を核とした地域ソリューション事業の確立に向け戦略的な取り組みを実行する。 - 国内・海外拠点を核として、主要顧客である地方公共団体への提案行動を充実させ、受注件数の増加を図る。 - 業界内外の企業との連携により、NJSの知的資本の活用領域を広げるとともに、官民連携事業への参画数を増加させる。	- 新たな地域ソリューション業務 1件 ⇒ 3件 - 地域産業の支援(株主優待:野菜) 1件 - プロポーザル受注件数 105件 ⇒ 120件

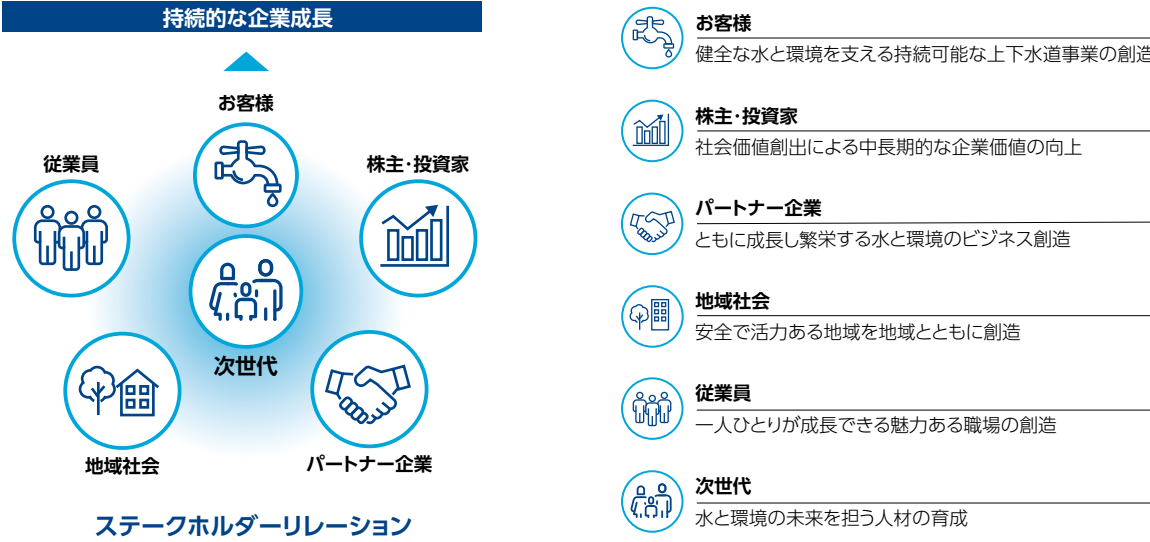
ステークホルダー・エンゲージメント

企業における持続的な価値創造は、企業活動に係る多くの皆様のご支援とご協力、そして社会との信頼関係に基づいて実現されます。

NJSは、お客様、従業員、株主・投資家、パートナー企業、地域社会、次世代のステークホルダーの皆様に、活動目的や活動状況についてお伝えし、皆様の声に真摯に耳を傾けご要望に応えていきたいと考えています。ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを重ねることでステークホルダーの皆様とともに新たな社会価値の創造を目指していきたいと考えます。

ステークホルダー・エンゲージメントの基本方針

1. ステークホルダー・エンゲージメントは、お客様、従業員、株主・投資家、パートナー企業、地域社会に次世代を加えた6つのカテゴリ別に取り組めます。
2. ステークホルダーの皆様やニーズの把握に努めます。このため定期的な情報提供、対話、アンケート、苦情承り、通報制度の整備を推進します。
3. ステークホルダーの皆様とのコミュニケーションを大切にします。
4. お客様、従業員、株主・投資家、パートナー企業、地域社会のステークホルダーの皆様に対するエンゲージメント戦略を策定し計画的に推進します。



ステークホルダー	ステークホルダーとの関係性	エンゲージメント手段		活動実績	企業活動への反映
お客様	NJSでは、お客様の事業の状況やニーズを把握したうえで積極的な情報提供やご提案により、的確な技術とサービスをお客様に提供することで、お客様との長期的な信頼関係構築に努めます。	● 日常的な営業活動 ● 展示会、技術説明会 ● 論文発表、雑誌寄稿 ● ウェブサイト ● 顧客満足度調査		日常的な営業では、改築更新と雨水対策の提案を強化しています。ドローン等の展示会や説明会、雑誌・ウェブの活用も促進しています。業務に関する顧客満足度調査も実施しています。 担当 事務所、地球環境本部、水道本部、オペレーションズ本部	積極的な社会課題への対応や技術開発の成果を通じてお客様の事業に貢献する企業イメージが形成されつつあります。今後、提案やコミュニケーション活動を一層強化していきます。
従業員	NJSでは、日々の仕事の中で従業員一人ひとりがやりがいを感じ成長し続けることができるように、風土の醸成、心理的安全性の確保、働く環境の整備、リスキル研修、コミュニケーションの促進に努めます。	● 社長の方針説明会 ● 社内報、ポータルサイト ● レベル別の社内研修会 ● ワンオンワンミーティング ● 従業員サーベイ、通報制度		成長戦略説明会、社内報、各種研修会、ワンオンワンミーティング、従業員サーベイを実施し、コミュニケーションを促進しました。 急速な物価高に対して従業員の生活を守るため月額給与の増額を実施しました。 担当 人事総務部	社員の成長とモチベーションの向上があってこそ企業成長との認識が浸透しつつあります。引き続き、コミュニケーションの促進、処遇や働く環境の改善に取り組めます。
株主・投資家	NJSでは、株主・投資家の皆様へのタイムリーかつ公平で正確な情報開示に努めています。また、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を図るべく、株主・投資家の皆様との建設的な対話に取り組めます。	● 投資家向け説明会 ● 投資家とのミーティング ● ウェブサイト ● 株主総会 ● 統合報告書		積極的な企業情報の提供、業界紙・専門誌への投稿、決算説明会(年2回)、不定期の投資家との意見交換を行っています。新聞等の取材対応のほか、ラジオ番組に社長が2回出演し、幅広い層への訴求に努めました。 担当 事業戦略室、企画広報室	株主・投資家の皆様との対話を通じて企業成長に対する貴重なご意見をいただきました。今後、論点を明確にして分かりやすい説明に努めます。これらの活動が株価にも反映されると考えます。
パートナー企業	NJSでは、水と環境の事業は幅広いパートナーと協働で取り組む必要があるとの観点から、信頼し合いともに繁栄できるパートナー企業の育成と関係構築を進めています。また公平・公正・誠実な対応と法令遵守による信頼関係を構築します。	● 業界紙・専門誌への投稿、PR ● 業界団体活動 ● 連携事業手法の定式化 ● 協力会社向け標準仕様書 ● 対外苦情受付窓口		オペレーション分野の事業拡大に向けて、水と環境に関する同業種、異業種、地元企業との関係構築を積極的に進めています。同様に協力会社の育成・強化および公正で誠実な関係構築を推進しています。 担当 事務所、水道本部、管理本部	同業種、異業種、地元企業等に対してNJSの取り組み方針が浸透しつつあり、継続的な関係構築に努めます。協力会社については、適正な管理と育成の両面に対応していきます。
地域社会	NJSでは、水と環境の事業が地域社会を支えると同時に地域社会と一体で進める事業であることから、地域の環境保全活動や地域社会とのコミュニケーションを促進する活動を推進し信頼関係の構築に努めます。	● 地域イベントの参加、協賛 ● 地域の環境保全活動 ● 従業員のボランティア活動 ● 災害時の支援活動 ● 地元企業との交流		地域が主催するイベントに参加・協賛するほか、災害時支援協定の締結を進めています。また、地域再生に貢献する多様な事業の発掘と支援を推進しています。 担当 事務所、水道本部、管理本部	水と環境の課題解決には地域の生活者視点での対応と地域社会と一体での対応が不可欠であり、地域との信頼関係構築に努めます。また、地域での活動を通じて技術とサービスの強化を図ります。
次世代	NJSでは、「健全な水と環境を次世代に引き継ぐ」をパーパスとしてビジネスを展開しています。NJSが最も重視すべきステークホルダーは次世代であると考え、水と環境のサステナビリティ向上に取り組めます。	● プロアクティブな人材の育成 ● ダイバーシティの推進 ● まちづくり参画と地域人材育成 ● 世界水インフラ事業参画 ● 環境負荷の軽減		現在、水インフラを支える人材の不足が大きな課題となっています。ソリューションの提案ができる社内外・国内外の人材の育成に注力しています。また上下水道整備プロジェクトを通じ、世界の水アクセスの向上に貢献しています。 担当 全社	人的資本強化のため人材投資を積極的に行います。将来のNJSビジネスの持続性とSDGs達成に貢献しています。また、国内外で地域人材の開発にも力を入れており、NJSの社会的信頼の構築に寄与しています。

オペレーションカンパニーを目指す成長戦略

水と環境の
マーケット環境

NJSの事業領域である水と環境の事業は、水インフラにかかるイニシャルコストすなわち建設と、ランニングコストである運営分野が主なターゲットとなります。

世界の水インフラ市場は建設と運営を合わせて、現在70兆円規模と言われています。

現在、新興国の経済発展や人口集中、先進国の更新・維持管理市場の拡大を背景に、水インフラ市場は拡大を続けており、2030年には100兆円超に達すると予想されています。

わが国の水インフラ市場は、現在6.2兆円の規模と言われています。このうち、国内水コンサルタント市場は建設市場を中心に0.15兆円、水インフラ市場全体に占めるシェアは約5%となります。

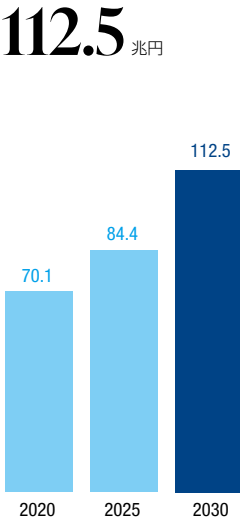
今後の拡大要因は

- ① 災害対策の強化
- ② 改築更新の拡大
- ③ 自治体職員のサポート
- ④ デジタル化の推進
- ⑤ 官民連携事業の拡大

と考えます。

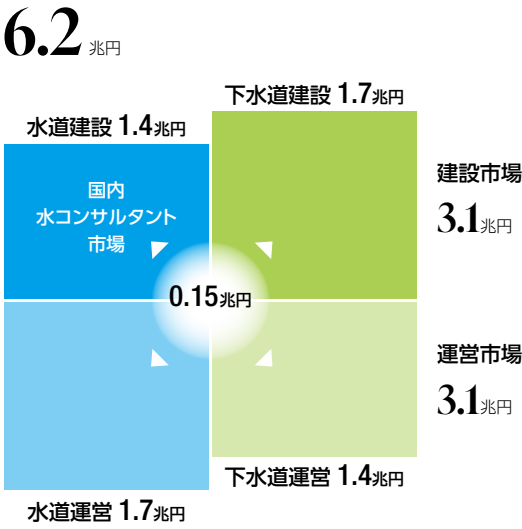
また、デジタル技術の進展により企画、調整、進捗管理などのソフト分野でも業務の拡大が見込まれます。

世界水インフラ市場



GWI及び富士経済作成データより

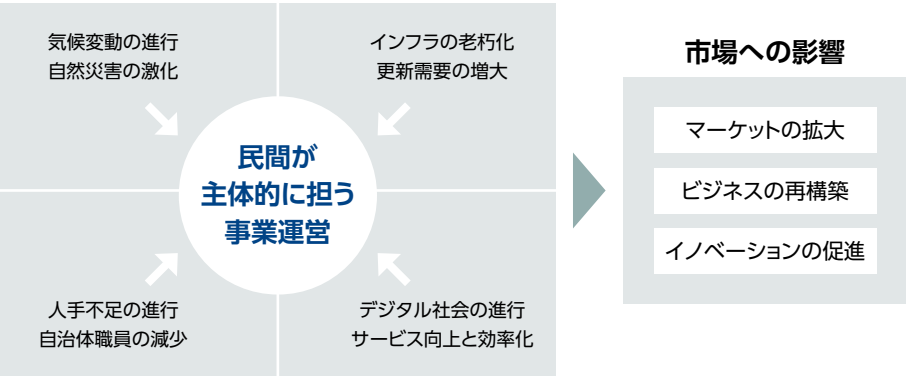
国内水インフラ市場



事業運営の課題と
市場への影響

上下水道事業のこれからの事業運営には、社会課題の解決と事業の持続性向上が求められ、同時に民間リソースの効果的な活用が必要になります。

これを踏まえた求められる事業運営の新しい形態は、ソリューションの機能とオペレーションの機能を兼ね備えたもので、民間企業が主体的な役割を担う事業運営ということができます。NJSでは、これを「オペレーションカンパニー」と定義し、これを目指す成長戦略を構築しています。



数値目標	2023年実績	2026年中計目標	2030年成長戦略
受注高	226.7億円	265億円	330億円
売上高	220.3億円	250億円	330億円
営業利益	16.2億円	25億円	40億円
営業利益率	7.2%	10%	12%
当期純利益	20.0億円	17億円	28億円
連結従業員数	1,400人	1,600人	2,000人



水と環境の オペレーション カンパニー

これらのトレンドに対して、NJSはこれまで培ってきた水と環境の技術・ノウハウ・サービスを生かし、コンサルタントから、課題解決や事業運営のニーズに対応したオペレーションカンパニーへの転換を目指します。

オペレーションカンパニーでは、市民やユーザーに焦点をあてた事業に取り組めます。

- ① 暮らしの安全・健康・快適をまもる
- ② 地域と環境をまもる
- ③ 水と環境のインフラをまもる

オペレーションカンパニーとして、実効性の高いソリューションを提供するとともに、ソリューションの実現に向けて最適なサービスを提供していきます。

オペレーションカンパニーに転換することで、これまで以上に地域貢献度の高いコンサルタントとなり、領域拡大とイノベーションを促進し、企業成長を実現することができると考えます。



企業価値向上に向けた 取り組み

事業戦略	29
財務戦略	31

Section

2 → 3

事業戦略



Rev24の実現に向け、課題解決や事業運営のニーズに対応したオペレーションカンパニーへの転換を目指すとともに、市民や地域などに焦点をあてた事業を展開していきます。

専務取締役

若林 秀幸

NJSは、2023年8月に公表した「オペレーションカンパニーを目指す成長戦略」について、コンセプトの明確化、カスタマーサービスの位置づけ、展開方針の具体化を追記した「NJS成長戦略Revision24(以下、Rev24)」を策定しました。

Rev24では、これまでに培ってきた水と環境の技術・ノウハウ・サービスを生かし、コンサルタントから、課題解決や事業運営のニーズに対応したオペレーションカンパニーへの転換を目指すとともに、市民やユーザーに焦点をあてた事業に取り組むことを示しています。

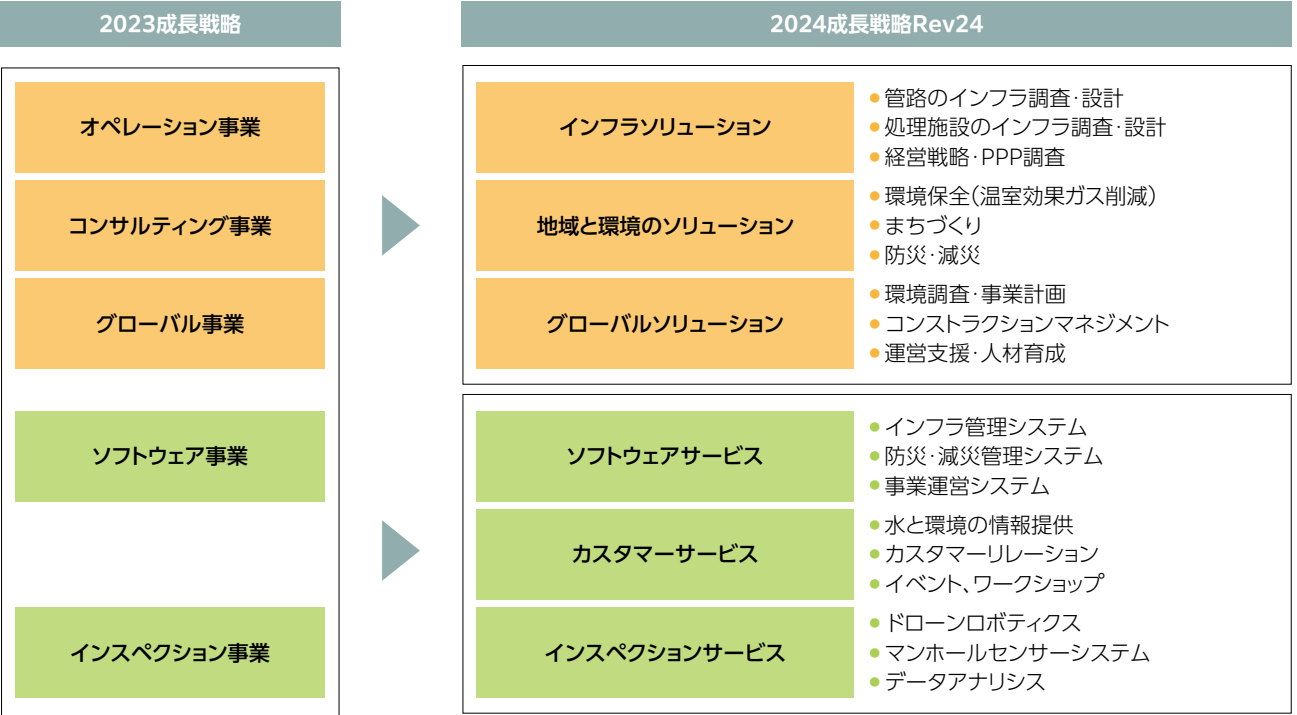
また、水と環境分野における従来の5つの事業(オペレーション事業、コンサルティング事業、グローバル事業、ソフトウェア事業、インスペクション事業)を、図に示す3つのソリューションと3つのサービスに分類しました。

さらに、ソフトウェア事業を、インフラ管理システムを中心とする「ソフトウェアサービス」と、サービスの受け手である市民・ユーザー・地域等への情報提供およびリレーション・コミュニケーションの促進を目的とした「カスタマーサービス」に区分しました。

3つのソリューションと3つのサービスの実現に向けた事業戦略を以下に示します。

(1)3つのソリューションの実現に向けた事業戦略

オペレーションカンパニーとして、従来の自治体の取り組みを支援するソリューションビジネスに加え、ウォーターPPP、PPA事業の担い手としての「事業計画、アセットマネジメント、維持管理」や「更新工事の調整、履行管理」等の業務分野に取り組



3つのソリューションと3つのサービス

むため、オペレーションズ本部、地球環境本部を創設しました。今後、創設した2つの本部と既存の部所を含めた3つのソリューションを効果的かつ戦略的に推進するために以下の項目を推進します。

- 関連する技術・情報の共有と積極的な連携
 - ・ 開発済ソフトウェアの周知と徹底活用
 - ・ 営業情報や類似業務の共有化
- 各種事業計画、アセットマネジメント、浸水・地震等の防災計画、危機管理計画等の把握と連携
- 情報発信と地域パートナー企業との連携
 - ・ 異業種や地域における関係企業との連携
 - ・ 効果的なM&Aの推進
- 地域インフラ群マネジメント
 - ・ 地域インフラ群のオペレーションの先導
 - ・ 地域ソリューション分野への参画
- 積極的な情報収集・交換とビジネス提案
 - ・ 国、関係機関、自治体との積極的なコミュニケーションおよび情報収集
 - ・ 関係機関や顧客に対する民間企業としての要望やビジネス提案の実施

(2)3つのサービスの実現に向けた事業戦略

事業運営の実践を通じて得られた技術や新たなニーズ、さらなる効率化や他業務への連携を反映したシステム強化とインテグレーションを推進します。

また、カスタマーサービスの強化とビジネス領域の拡大、企業価値の向上を目的として、地域インフラ群のオペレーションや地域社会貢献活動にも取り組みます。

- システム
 - ・ 新たなニーズに対応した社内システムのバージョンアップや新機能の開発
 - ・ 高度化・省力化を目的としたAI活用と新たな技術開発の推進
 - ・ 施設の運用や劣化状況を把握するインスペクションシステムの開発
- インテグレーション
 - ・ オペレーションの最適化と効率化を目的としたデータ運用システムの構築
 - ・ 継続的改善のためのインテグレーション(情報連携、統合インターフェースなど)の推進

- ・ ドローン等の施設調査システムの効率的な活用
- ・ インスペクション技術の上下水道以外のインフラへの適用

● カスタマーサービスの充実

- ・ 浸水被害の軽減を目的としたリアルタイム施設運用システムの構築
- ・ 浸水予測情報提供サービスの提案
- ・ 地域社会への情報発信
- ・ 市民・行政機関・大学・研究機関等との連携

(3)人的資本戦略

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不可欠です。

● ダイバーシティのさらなる強化

- ・ ビジネス領域に必要な人員(新卒、第2新卒、中途入社者)の継続確保
- ・ ソリューションの形態や段階(業務創出、コンソーシアム組成、資金調達や契約・交渉面の支援)に応じた経験者の優先採用

● プロアクティブ

これまでのウェルビーイングの取り組みやトレーナー・トレーニー制度、管理職研修のさらなる充実により、コミュニケーションやエンゲージメントの向上を図り、顧客ニーズに対するプロアクティブな対応が可能な人材育成と組織づくりを推進します。

● 働き方改革と人事制度改革

働き方改革について、家庭と仕事の両立支援と男性育児休業取得率100%を掲げるNJSでは、2024年育業サポート手当制度の創設、社宅管理規程の見直しに着手しました。

今後、人事考課制度、単身赴任者への支援強化等、社員のウェルビーイングを向上させる観点からの制度改定を継続して実施していきます。

さらに、2023年からスタートした心理的安全性への取り組みは、「成長し合える魅力的な職場をともにつくる」を目的とした「心理的安全性プロジェクト」について、全社展開を開始したところです。

今後も事業環境の変化や社員のニーズを踏まえた取り組みを継続し、効果的な働き方改革の実現と魅力的な職場づくりに取り組みます。

財務戦略



オペレーションカンパニーへの転換に向け、
積極的な投資のサイクルを構築し、
ビジネスの変革を推進する
人材と開発への投資を強化します。

常務取締役管理本部長
蒲谷 靖彦

オペレーションカンパニーに向けた投資拡大

水と環境のインフラ事業は、施設の老朽化、大雨等の災害激化、人口減少による料金収入の減少と財政のひっ迫など多くの課題に直面しています。日本では蛇口をひねれば飲める水が出て、生活排水は見えないところで処理されて川や海が環境が守られていますが、50年後・100年後にもこの便利な生活を維持するためには、上下水道システムを健全な状態で保つ技術の継承と開発を続けていかなければなりません。

当社は70年以上の歴史を通じ、技術で上下水道の発展を支えてきました。現在は社会全体が上下水道の重要性を認識し、事業も拡大基調の段階にあります。2019年～2023年までの5年間平均売上高(連結)は、それ以前の5年間と比較して15%増、純利益は約2倍となりました。ROEは5.2%から8.4%に改善しています。

今後もさらにインフラのサステナビリティ向上に対するニーズは増加すると考えます。このニーズに技術の面で応えていくため、いまは積極的に将来に向けた投資を拡大する時期だと考えています。オペレーションカンパニーの実現に向け、ソフトウェア、インスペクション、カスタマーサービス等の新規事業

の成長や災害対策、脱炭素化、DX等の技術開発にリソースを集中させ、今後の成長のドライバーとしていきます。

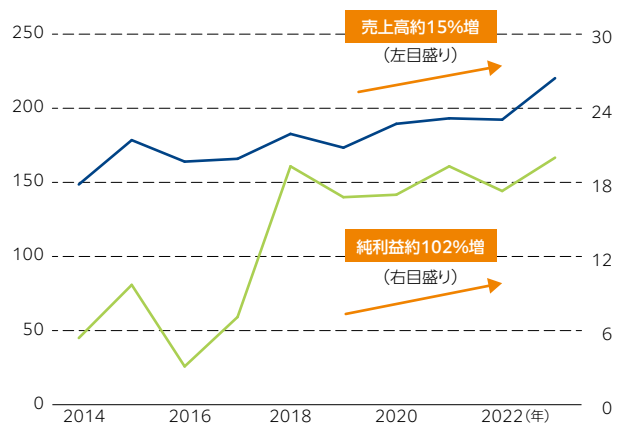
このため、2023年10月には、保有する賃貸不動産2件を売却しました。旧本社ビル等を資産運用として賃貸していましたが、水と環境の事業拡大に資金をシフトさせる意味で整理しています。

また、事業の拡大に応じ人材の確保と育成の重要性を痛感しています。当社の事業は技術サービスであり、その事業形態から、人的資本がその他の資本と比較して、より直接的に会社の成長を促す要因であると言えます。特に、一人あたりの生産性を向上させることは、成長にとって重要な要素です。次の表は、当社単体の売上高と社員数の相関を示したものです。コンサルタントでは一人あたり売上高が概ね2千万円～3千万円で、4千万円を超える会社は多くありません。今後の成長のためには人材への投資拡大が不可欠となっています。

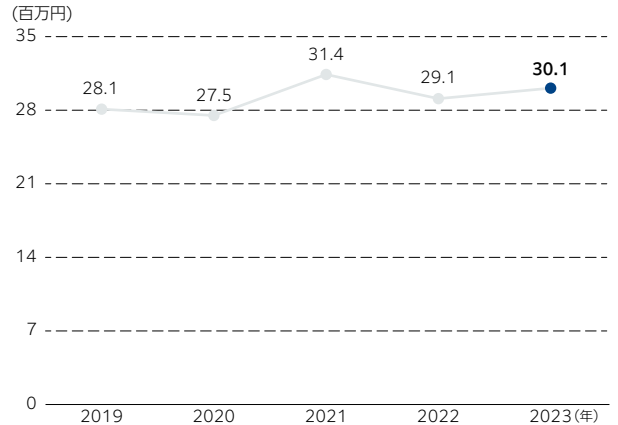
積極投資により成長を果たし目標上積み

現在のビジネス領域別の構成比で見ると、コンサルティングが90%以上を占めており、ソフトウェア、インスペクション、カ

主要な指標の5年平均比較 (単位:億円)



一人当たり売上高



スタマーサービスの新規事業は、まだ大きな収益源とはなっていません。一方で2023年8月に公表した「オペレーションカンパニーを目指す成長戦略」において示したとおり、PPPの拡大は今後10年間のトレンドとして確実なものとなっています。我々コンサルタントがPPP事業で運営を担うプレーヤーに成長できるかの転換期にきていると言えます。

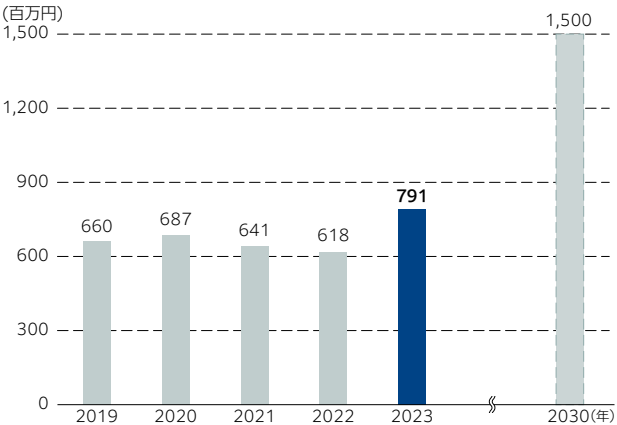
当社は他社に先行して20年以上前から、SkyScraper[®]、Air Slider[®]、コンセッション事業、アウトソーシング事業と維持管理と運営管理の技術開発と事業展開を行っています。これらの分野ではM&Aや先行する企業とのJoint Ventureも積極的に取り入れています。2019年には(株)クリンパートナーズ須崎を設立し、高知県須崎市において、事業期間20年間の長期契約で下水道等の事業運営に乗り出しています。

コンサルティング分野では、政府の国土強靱化や管理・更新一体型マネジメント推進の施策を受け今後5年間は拡大を続け、当社の強みを生かした成長が見込まれると考えています。コンサルティングで得られる実績やノウハウ、キャッシュフロー等の経営資源を、オペレーションカンパニーへの成長に向けた事業開発、ソリューション開発、人材開発に活用していく方針です。

具体的には、2023年12月期の研究開発投資実績7.9億円に対し2030年までに15億円規模まで拡大する計画です。また、人的資本の強化に対する投資については、4.6億円を同じく2030年までに7.0億円に拡大します。

これらの投資により事業ニーズの拡大に対応し成長を図ります。2024年5月に公表した成長戦略Rev24では、2030年の目標を連結売上高330億円、営業利益40億円、親会社株主に帰属する当期純利益28億円と決めました。2021年10月に公表した「NJS Group PLAN2030」に対して、売上高目標をオペレーションカンパニーへの成長を見込んで30億円積み増しました。

研究開発投資の推移



海外事業の評価

当社は、1970年代から他社に先駆けて海外事業を展開してきました。主に発展途上国や新興国の上下水道インフラ整備のODA(政府開発援助)プロジェクトに準備調査、詳細設計、施工監理等で参画しています。これら日本政府の資金援助案件で進出した東南アジア、南アジアの各国で、現地資金や民間資金(PPP)によるプロジェクトが増加しています。

海外事業、特に発展途上国では、為替変動や治安、政府の安定性、法令や税制の恣意的な運用、感染症の流行、地政学的リスクなど国内業務に比較して多様なリスクを抱えています。ODA以外のプロジェクトが増加するにつれ、当社の海外事業のリスクはますます大きくなっています。成長分野の拡大と、リスクの評価と管理の重要性が増しています。

まず、成長分野として、中国を抜いて人口世界一の大国となったインドとその周辺の南アジア地域を重点分野として成長させます。インドでは、現地法人NJSEIが、現地資金や欧米の資金援助によるプロジェクトに多数参画しています。直近の売上高は約9.5億円で、為替の影響を除いて直近5年間で約2.3倍に成長しています。今後インドの上下水道のマーケットは拡大が予想され、2030年までに現在の約2倍の規模まで拡大する計画です。

そのために、人材、資本、ガバナンスの3点でNJSEIの体制強化に努めています。人材面では処遇や条件を見直し、優秀な社員の獲得に努め、社員数が600人を超え(2024年7月末現在)ています。資本の面では、2023年7月には約2.4億円の増資を実施し、大型のプロジェクトに対応できるようにしました。ガバナンスの面では日本人役員と現地の役員の役割分担を明確にし、月例マネージメントミーティングを開催するなど、コミュニケーションの強化に努めています。今後は災害対策やDXなどの具体的な分野を定めて、NJSとNJSEIの技術連携をさらに深めていきます。

リスクマネジメントについては、海外業務と国内業務のシームレス化に努めています。政変や顧客の都合によりプロジェクトの遅延が珍しくない海外事業では、その間の待機費用が利益を圧迫します。また、コロナ禍では業務が一斉にストップする事態も発生しました。国内と海外でより柔軟に、経営リソースを配分できる仕組みが必要となります。このため、2024年には組織再編により、環境・経営・エネルギーなど、国内事業部門の一部と海外事業部門を統合した地球環境本部を設立しました。

海外事業はODAプロジェクトから、現地化にビジネス形態がシフトするものと考えています。今後は事業の現地化に対応した管理と評価の体制を構築することが課題と認識しています。そのため、現地とのコミュニケーション強化、NJSEIをはじめとする現地法人の管理強化等を推進します。

わが国で海外の上下水道整備を経験した技術者は限られており、過去90ヶ国以上で業務経験を有する点は、当社グループの大きなアドバンテージとなっています。利益面だけで考えると海外事業の収益率は国内と比較して低く、事業効率が悪く見えますが、海外の上下水道事業に係るニーズはコロナ禍を経てさらに旺盛となっており、当社にとっても今後の成長分野であると考えています。

パーパスと社会インパクトに基づく投資評価

当社グループでは、投資の判断にあたり、投資分野の売上高成長率、利益率、ROIC等の投資に対するリターン、水と環境の事業における重要性、社会インパクト等を総合的に検討しています。

- (1)パーパス・ミッションとの整合性の検討
- (2)社会的なニーズおよびマーケット状況の判断
- (3)事業計画の評価
 - 販売計画、人員・調達計画の妥当性検討
 - 収支計画の妥当性検討
- (4)投資予想リターンの評価
 - ROE、ROICの算定
 - 調達コストの妥当性検討

重要な投資の決定にあたっては、主要な事業部門の責任者が参加する経営会議にてその妥当性を議論し、取締役会での審議を経て実行されます。投資のリターンに加えて、社会的意義や企業理念との整合性を評価することに留意しています。新しいことに果敢に挑戦することで社会課題を解決することが当社の理念であり、財務・投資戦略の根本原理であると考えています。

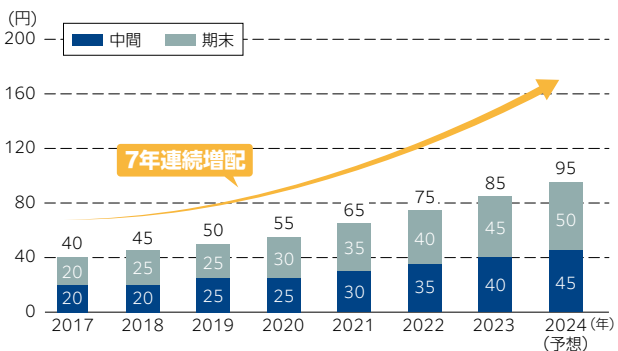
業績連動と長期安定を両立した利益還元

当社は長期安定した利益還元の維持を基本方針としています。また、2018年以降は業績の拡大を反映させ、7年間連続して増配しました。

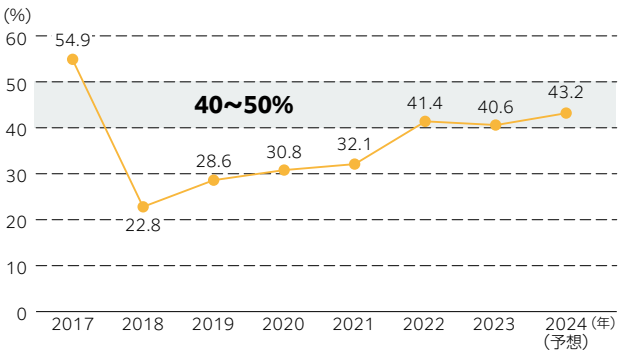
還元の方法については、内部留保が順調に積み上がっていることを背景に、継続的な配当による利益還元を原則としていました。2017年以前は配当性向が80%を超える期も多かったのですが、2018年以降業績と純利益が急拡大したことから、配当性向40%~50%を一つの指標として設けました。これにより、業績を反映させつつ長期安定した利益還元を実現していきます。

さらに、2023年6月末より、マーケットにおける当社の認知度を向上させ、新たな株主の参加を活性化させることで、流動性リスクの低下を図ることを目的に、株主優待制度を導入しました。株主優待制度導入から2ヶ月ほどで株価が約1.5倍にアップし、大きな効果を得られました。PBRも改善し常に1.2倍程度を維持しています。

1株あたり配当金



配当性向の推移(連結)



オペレーションカンパニー

「オペレーションカンパニー」が提供するソリューションとサービス	35
地域と環境のソリューション	
環境保全	37
まちづくり	38
防災・減災(浸水対策・地震対策)	39
インフラソリューション	
調査・計画(水道)	41
調査・計画(下水道)	42
インフラマネジメント	43
経営コンサルティング	44
PPP/PFI事業	45
グローバルソリューション	47
ソフトウェアサービス	49
インスペクションサービス	51
カスタマーサービス	53

「オペレーションカンパニー」が提供するソリューションとサービス



地域が抱える様々な課題に対して、
多様なソリューション・サービスを提供します。

常務取締役(技術開発・新事業統括)
土屋 剛

NJSのオペレーションカンパニーサービス

水と環境のオペレーションカンパニーに向けたNJSのサービスとして、課題解決に向けた戦略である3つのソリューション「地域と環境のソリューション」「インフラソリューション」「グローバルソリューション」と、戦略の実行手段である3つのサービス「ソフトウェアサービス」「インスペクションサービス」「カスタマーサービス」を提供し、地域とともに成長する持続的なビジネスに取り組んでいきます。

地域と環境のソリューション

地域と環境のソリューションとして、地域と地球環境の保全とともにまちづくりや防災・減災を推進します。

NJSは、地域の自然や文化を生かしたまちづくりが、地球環境の保全につながり、地域の防災・減災を高めていくと考えます。まちづくりに焦点をあてた取り組みを地域とともに推進します。

インフラソリューション

水インフラは水循環の重要な要素として地域の暮らしを支えています。健全なインフラなくして、暮らしをまもることはできません。

NJSは、調査・計画、インフラマネジメント、経営コンサルティングを通じて、健全なインフラの維持、環境保全、ユーザーサービスの向上、事業経営の効率化を推進します。

グローバルソリューション

現在の世界では、4人に1人が安全な水にアクセスできず、約半数が衛生的なトイレを使えない状態です。暮らしを支える水インフラの整備と普及が急務となっています。

NJSは、地域における自立のかつ持続可能な事業の構築に向けて調査・計画、インフラ整備、運営能力構築支援などを展開しています。

ソフトウェアサービス

デジタル化社会における情報活用の効果は、新たな価値の創出、生産性の向上、意思決定の支援など多岐にわたります。

NJSは、インフラ管理、防災・減災、事業運営に焦点をあて、活用性の高いソフトウェア、システム構築と運用支援、プラットフォーム活用、AIによる高度化を推進しています。

インスペクションサービス

インフラの予防保全や修繕改築の最適化にはインフラの調査点検が不可欠であり、効率的で精度の高い技術が必要になっています。

NJSは、ドローン・ロボティクス、センサーシステム、データアナリシスに取り組んでおり、ドローンなどでは、水を止めることなく使用中の施設の点検調査ができることが強みです。

カスタマーサービス

市民やユーザーなどのカスタマーに焦点をあてた事業としてのサービス向上を図ります。

情報発信のサービス、カスタマーリレーション、市民とのコミュニケーションを推進し、カスタマーとの協働を重視して、情報共有、信頼構築、カスタマーサポートの向上を図ります。

オペレーションカンパニーに向けたNJSのサービス



環境保全



地球環境と地域の水環境に取り組む
流域の水循環の健全化やエネルギー効率化に向け、
地域特性に応じた事業提案を行い、
地球環境と水環境の保全に地域とともに取り組みます。

地球環境本部環境調査部長
渡邊 仁史

地球環境・地域環境の課題解決に向けて

今日の上下水道事業は、単に安全・安心な水道水を供給したり、汚れた水を浄化して河川等へ放流するだけでなく、流域の水循環を健全な状態に保ちつつ、施設で使用するエネルギー量の削減や再生可能エネルギーの創出を図ること(脱炭素化社会への移行に貢献)も求められています。さらに、人口減少が進む地方都市においては、地震災害をきっかけとして、管路施設が不要な分散型水システムへの転換も検討されているところです。

流域の水循環の健全化やエネルギー使用の効率化を実現できるよう、地域の特性に応じた水インフラ形態を提案し、環境課題の解決に取り組んでいきます。

NJSが提供する環境ソリューション

下水道には生活から生じるバイオマス資源が集約されることから、下水汚泥の堆肥化・燃料化等により積極的に資源化を図り、持続可能な社会を形成することが求められています。NJSは、下水道施設や廃棄物処理施設におけるバイオマス発電や太陽光発電等の計画・運営に関して、従来の公設公営方式に加え、民設民営方式の支援実績を有しているほか、上下水道施設のエネルギー管理計画やGHG削減計画の立案にも携わってきました。加えて、分散型水システム(公共浄化槽等)の計画・運営支援に関しても多くの実績を有しています。

総合的な見地から、地域にとって最適となる事業スキームの提案を行っています。

資源循環による脱炭素化の提案

インフラは建設して終わりではなく、適切に維持管理されて、初めてその効果を発揮します。的確な点検診断により施設

の長寿命化を図り、また施設を更新する際に発生する廃棄物をリサイクル利用することにより、脱炭素化に貢献することができま

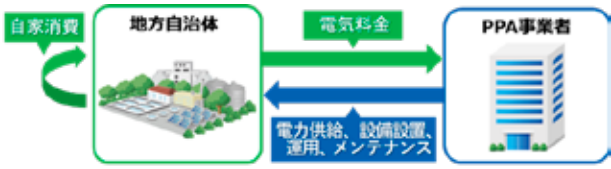
す。NJSはこのインフラ管理サイクルにおいて、DXを駆使するとともに省エネ・再エネを導入し、さらに資源循環を図ることにより脱炭素化に貢献する仕組みを提案していきます。



脱炭素化を推進するインフラ管理サイクル

再生可能エネルギー事業の提案

再エネの導入にあたっては、民間企業の最先端技術導入や創意工夫が期待できる官民連携手法として、PPA(Power Purchase Agreement)事業の適用が有効です。PPA事業は、事業者により用地を貸与し、発電した電力を水道管理者や下水道管理者に売却するモデルです。NJSはPPA事業の導入可能性調査や計画設計、自治体側の立場に立った事業の監視業務のほか、事業者として直接事業に参画した経験も有しています。これらの業務経験から得られた知見をもとに、最適な事業提案を行っています。



PPA事業のスキーム

まちづくり



地域課題への新たなアプローチ
水インフラ事業を核として、
地域の活性化や地域インフラ群の包括管理に取り組み、
地域の様々な課題に対し
ソリューションを提供していきます。
管理本部事業戦略室長
西澤 政彦

地域のひとくらしを支える水インフラのオペレーション事業を核として、様々な地域ソリューションを提供し、地域社会の持続と発展に貢献します。

特に、水インフラ近縁の地域インフラ群において、保有するノウハウ等を活用したオペレーションの効率化に取り組むほか、地域の活力を高め、地域の維持・発展に貢献できるまちづくり分野に参画していきます。

地域活性化の推進

地域コミュニティの衰退が加速しています。地域を活性化するには、もう一度まちをみんなで支え、盛り上げていくことが必要です。中心市街地の活性化を目的とした、ウォーカブルなまちづくりや賑わいの創出につながる勉強会等を開催し、地域活性化を支援しています。

まちづくりの事業化推進

これまで培ってきた水インフラ分野のノウハウを生かし、地域インフラ群管理やまちづくり分野の事業推進に貢献していきます。

シティ・プロモーション／地域人材の育成

まちで活躍する「ひと」に焦点をあてたコラムを募集し、「まち」の新たな魅力を掘り起こす地域ライターを育成する「まちおしAWARD」を企画・実施しています。

※「まちおし®」はNJSの登録商標です



空き家対策、未利用施設・用地の利活用

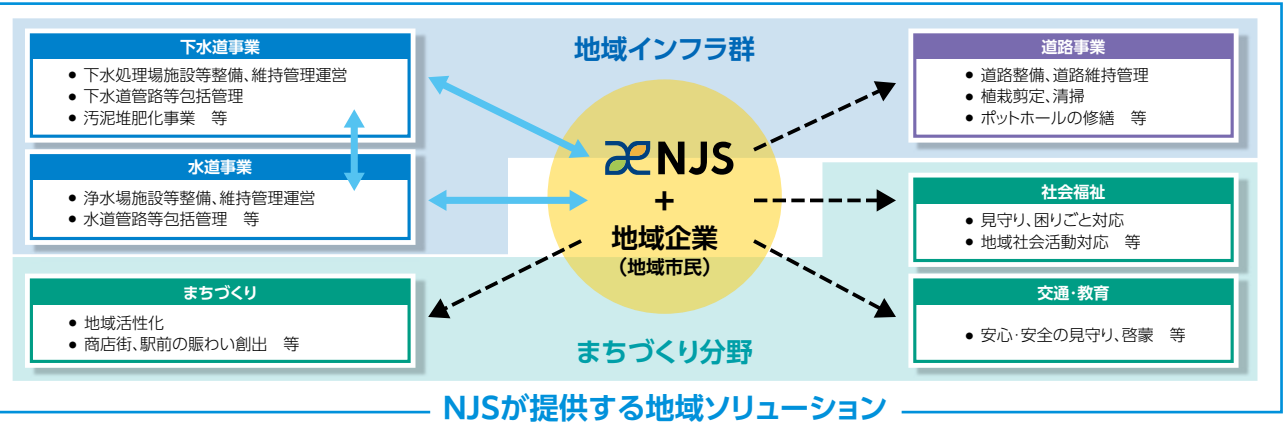
既の実施されている水道メーターの検針業務と空き家の把握調査を一体的に行い、リアルタイムに情報取得する手法を提案しています。

また、水インフラ施設の未利用地や水槽等を活用した地域ソリューション事業を提案しています。

地域インフラ群の包括管理

インフラの老朽化が進み、管理負担が増加していることから、分野や事業体を横断してインフラを一括管理する手法が必要とされています。水インフラと道路等の管理を効率化する技術開発に取り組んでいきます。

NJSが提供する地域ソリューション



防災・減災(浸水対策・地震対策)



浸水対策・地震対策
災害に強いコミュニティづくりに向けた
防災・減災対策に取り組みます。

東京総合事務所流域水防部長
遠藤 雅也

年々増加する災害に対するNJSの取り組み

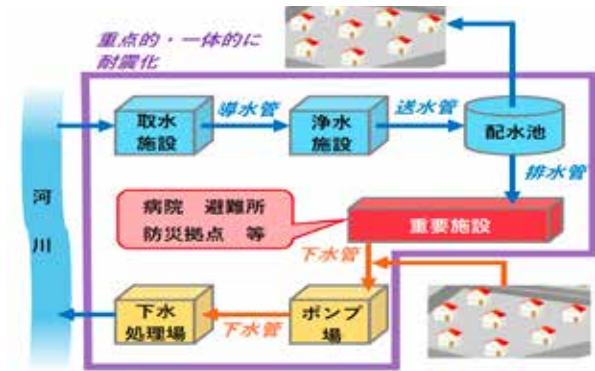
近年、気候変動の影響により豪雨の発生頻度が増加しています。また、2024年1月に発生した能登半島地震をはじめ、全国各地で大規模な地震が発生しており、能登半島では地震による被災地で豪雨が発生する複合災害も問題となっています。

上下水道事業における浸水・地震対策は、これまでの想定規模を超える災害に対しても被害を最小限に抑える対策を進める必要があります。NJSは、下記の方針で取り組みます。

- 【防災】上下水道一体となった地震対策の推進
- 【防災】解析技術を駆使した浸水対策の推進
- 【減災】情報提供サービスによる減災活動支援

【防災】地震対策の強化・加速化

能登半島地震では上下水道の基幹施設で被害が生じ、断水や下水の滞水とともに復旧の長期化が問題となりました。「水」が使えることの重要性・公共性が改めて認識されており、今後は上下水道が一体となった早急な対策の推進が求められています。NJSでは、これまで蓄積した耐震計画・診断・補強技術を総動員するとともに、水コンサルタントの強みを生かし、上下水道で一体的な対策プランを自治体へ提供し、地震対策の強化・加速化に取り組みます。

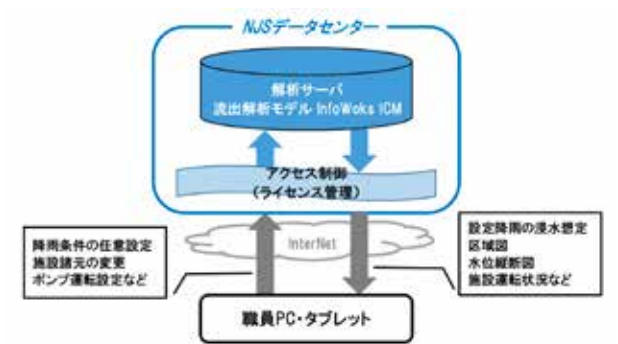


上下水道一体の地震対策イメージ

【防災】シミュレーション技術の標準化

SkyScraperRMと流出解析ソフトを融合させ、高精度なシミュレーションによる浸水予測を行います。その結果を活用することで、浸水対策施設の効果を的確に把握し、効率的な対策を立案します。

また、対策効果の改善にも活用できるよう、自治体の職員が容易に浸水シミュレーションを実行できるサービスを提供します。



浸水シミュレーションのシステム体系



【減災】NJSの情報提供サービス

NJSでは、全国で増加する浸水被害に対し、最新技術を活用した減災対策を提案しています。NJSが提供する支援技術を基に、浸水被害の削減や災害からの早期復旧を実現します。

浸水対策の課題とサービス

浸水対策の課題	NJS提供サービス
精度の高い現況施設調査 被災状況の早期把握	施設調査システムによる 現況施設調査
浸水対策施設の 運転効率化による被害軽減	リアルタイム施設運用 システム
避難行動や被害軽減のための 浸水予測情報の活用	浸水予測情報提供サービス

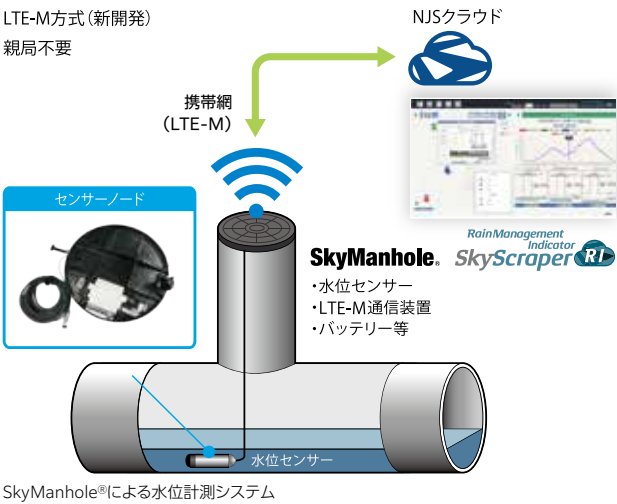
【減災】施設調査システムによる現況施設調査

地域の雨水排水施設には、容易に調査員が近づけない場所が多くあります。管口カメラや調査環境に見合うドローンにより、悪環境に設置された施設の現況を安全かつ確実に把握します。

被災時には調査環境もさらに悪化することが考えられ、これら調査技術を活用することで、応急対策や施設の早期復旧を支援します。

【減災】リアルタイム施設運用システム

刻一刻と変化する降雨に合わせたポンプ場やゲートの操作ができれば、浸水被害を今まで以上に軽減することができま



VOICE

安心安全な地域の暮らしを目指して

私が所属する流域水防部では、防災・減災対策として浸水シミュレーションを活用した浸水想定区域図の作成や浸水対策を検討しています。浸水シミュレーションを実施するなかで、大雨災害時に地域を守るため現地で活動されている方々の状況を知り、身が引き締まる思いがいたしました。私たちは浸水予測や浸水対策の立案、情報提供サービス等により地域住民の命、生活を守る仕事をしています。少しでも災害による被害を減らすことを目標として、日々仕事に取り組んでいます。

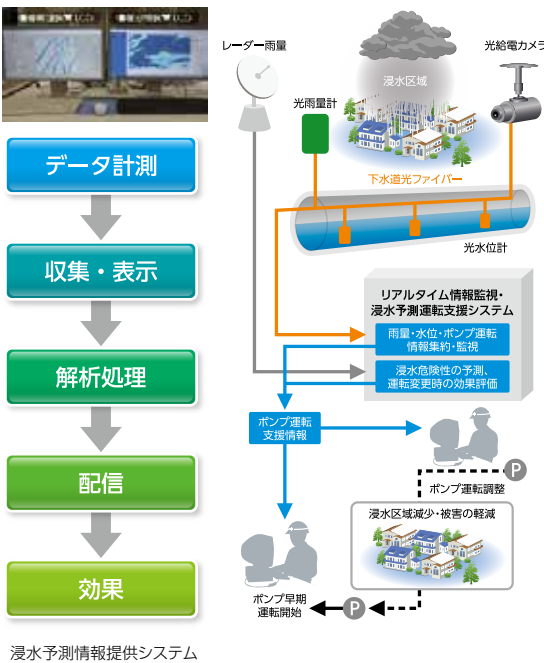
東京総合事務所 流域水防部サブリーダー **後藤 絵尋**



す。NJSではSkyManhole®による水位計測システムにより、これら施設に流入する水路や管路の水位情報をリアルタイムに提供します。リアルタイム情報による運転操作の最適化により浸水被害を軽減します。

【減災】浸水予測情報提供サービス

1時間先までの降雨予測情報、リアルタイム水位情報、浸水予測技術を組み合わせた精度の高い浸水予測を行い、対策施設の運転効率化や市民の避難行動を支援します。



調査・計画(水道)



強靱で持続可能な水道システムの構築
くらしや社会経済活動を支える不可欠な
ライフラインである「水道施設」の再編・再構築に取り組み、
強靱で持続可能な水道システムを構築していきます。

水道本部長
大嶽 公康

地域特性に応じた計画策定

水道は、住民生活や都市機能、社会経済活動を支える必要不可欠なライフラインであり、持続的な運営が求められ、地域社会に根差した総合的な事業計画の策定が必要です。地域特性に応じて各事業体に合った実効性の高い計画策定を支援します。

基盤強化の推進

広域化・広域連携に関する取り組みは、水道事業の共通の課題を解消しながらも、利益、不利益の平準化に配慮する必要があり、難しい調整が生じます。

都道府県が策定する水道基盤強化計画や施設最適配置計画、経営計画、広域化検討にて培ったノウハウを生かして、計画策定を支援します。

施設統廃合・施設更新設計

水道事業では経年化した施設が多く、さらに水質基準や耐震基準などが年々厳格化されています。また、機能面、耐震面や施設規模の適正化など多くの課題を抱えつつ、浄水場等の基幹施設が更新時期を迎えています。施設の現状、地域特性を踏まえて、施設更新や施設統廃合の事業を支援します。



弘前市樋の口浄水場完成イメージ図

上下水道一体の地震対策の推進

2024年能登半島地震により上下水道施設は甚大な被害が発生し、長期間、断水が継続しました。今後、上下水道施設の急所となる取水場、浄水場、配水池、処理場、ポンプ場の耐震化とそれらの施設を連絡する管路、重要施設に接続する管路等の耐震化の推進が急務です。被災地支援や豊富な地震対策の経験を踏まえ、地域に応じた地震対策の推進に関連する各種調査計画、設計を支援します。



急所施設と重要施設に接続する管路等

小規模集落における分散型システム

人口減少が著しい中山間地や農村部においては、管路効率が低く、管路更新が困難である地域が多く存在します。これらの地域では、従来の水道システムより、分散型システム等を導入の方が経済的に有利となる場合があります。災害時の孤立集落の復旧検討や、小規模集落における分散型システムの検討の経験を生かし、水道事業の特性を踏まえた最適な水供給システムの導入を支援します。



小規模集落における新たな水供給システム

調査・計画(下水道)



持続可能で効率的な下水道システムの構築
下水道経営の健全化に配慮しつつ、
多様な課題に施策の優先順位を設定して対応します。

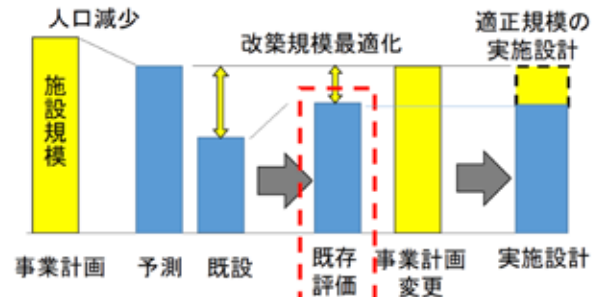
東京総合事務所下水道部長
東 正史

人口減少下での最適な計画策定

人口減少、厳しい財政状況等、地域が抱える課題は様々ありますが、地域の特性を踏まえた各種計画を策定します。

- 人口減少下における適切な将来予測
- 既存施設の評価によるダウンサイジング等施設規模を考慮した施設計画
- 下水汚泥の肥料利用、脱炭素化の推進等、下水道の付加価値を高める施策

既存施設評価と施設規模適正化とのイメージ

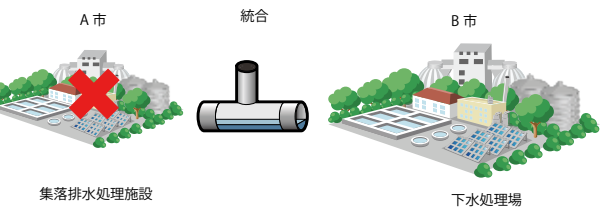


広域化・共同化の推進

広域化・共同化は、汚水処理の効率化と持続可能な環境保全を実現するための重要な施策です。NJSは、豊富な経験と専門知識を生かし、地域のニーズに応じた最適な提案を行います。

- 集落排水、し尿処理施設等の統廃合計画

汚水処理施設の統廃合のイメージ



出典：広域化・共同化計画策定マニュアル(改訂版)

- 汚泥処理の共同化

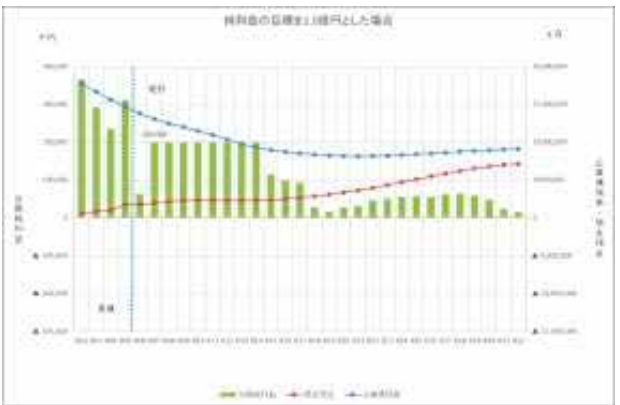
- 広域的な連携による災害時の対応
- 施設の維持管理の共同化

下水道経営の健全化

下水道経営の健全化は、事業を持続可能とするために不可欠です。経営状況を可視化することで課題抽出し、コスト縮減策、適切な使用料を提案します。

- 適切な将来予測による経営戦略の策定
- 適正規模の施設、システム見直しによる効率化
- 雨天時浸入水対策によるコスト縮減
- 適切な下水道使用料の設定

一般会計繰入金のシミュレーション事例



事業マネジメントの推進

下水道事業で求められる各施策については、各地域の状況により様々ですが、各施策の実施状況を把握し、関連性を整理したマネジメントが必要です。

- 各施策の調整を図り、投資を最適化
- 施策の優先度を設定し、集中投資
- 施策に対する目標を設定し、施策を進捗管理

インフラマネジメント



維持管理と改築更新の一体型マネジメント
限られた執行体制および事業費の中で、
予防保全管理を基本とした調査・診断および改築更新により、
上下水道事業の事業価値を向上させます。

東京総合事務所副所長・
アセットマネジメント1部長
増屋 征訓

上下水道事業の価値向上に向けたインフラマネジメントに対するNJSの取り組み

インフラの老朽化が社会問題になっていますが、厳しい財政事情、人口減少、職員不足の中、地域に必要なインフラ機能を維持していくためには、より戦略的かつ計画的にインフラをマネジメントすることが求められています。

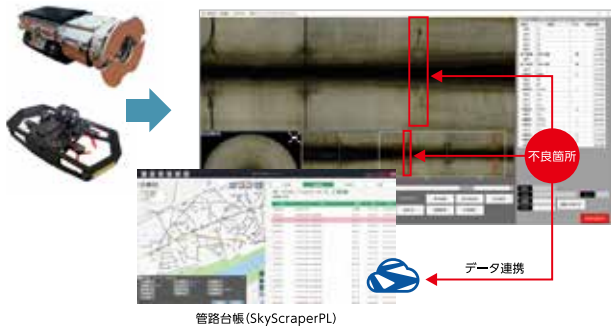
インフラマネジメントの最適化には、下記の対応が重要になります。

- 効率的で精度の高いインフラの状態把握(調査・診断・予測)
- 維持管理と改築更新の一体マネジメントの実現
- 社会課題の対応を通じた事業価値の向上

調査・診断・予測の高度化・効率化

NJSでは、AIやIoTセンサー等DX技術を活用し、デジタルデータに基づく定量的な調査・診断を確立し、劣化診断・予測の精度向上・効率化を実現しています。

AIによる管路画像解析による管路劣化診断



維持管理と改築更新一体マネジメントの実現

維持管理と改築更新一体マネジメントを実現するためには、施設情報、維持管理情報および計画情報などを関係者で共有するとともに、有効に活用できる情報基盤=プラットフォームの構築が必要となります。

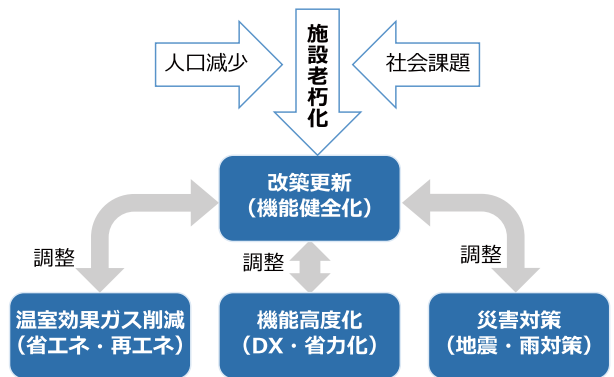
NJSでは、2006年より管路と処理施設を対象に、施設のライフサイクル全期間における情報を管理・運用するデータプラットフォームを構築し、この情報を活用して、維持管理と改築の計画を統合した事業マネジメントを実現しています。



社会課題への対応を通じた事業価値の向上

インフラの改築更新は、インフラの機能健全化を図るだけでなく、人口減少などの地域ニーズへの対応およびDXや省力化などの機構高度化を推進するものであり、同時に気候変動などの社会課題に対応する良い機会でもあります。

NJSでは、改築更新を通じた積極的な社会課題への対応により、上下水道事業の事業価値を向上させます。



経営コンサルティング



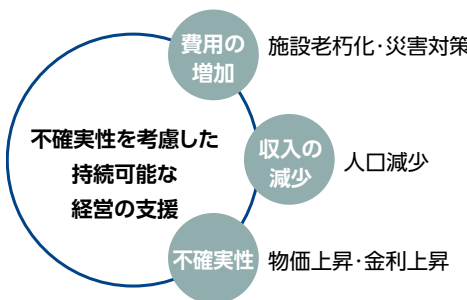
新たな局面を迎えた上下水道経営の支援
不確実性が増す下水道経営の改善に、
リスクの見える化、住民の理解促進、
インフラの再構築等を通じて取り組みます。

地球環境本部経営コンサルティング部長
有我 清隆

上下水道事業の経営環境は新たな局面へ

これまで上下水道事業を取り巻く経営環境は、老朽化施設の改築更新費用の増加、人口減少による料金・使用料収入の減少や担い手不足、豪雨災害、大規模地震の災害対策が大きな要因として見込まれてきました。これらの要因に加え、20年以上続いたデフレ環境からインフレ環境への移行、超低金利・マイナス金利からの金利上昇局面への移行を考えていく必要があります。以上により、上下水道事業の経営は、不確実性の高い新たな局面に入りました。

NJSは、上下水道事業の経営環境の不確実性を踏まえ、経営分析、経営戦略の策定、料金／使用料改定の検討等を支援し、持続可能な経営基盤構築に貢献します。



不確実性の高い上下水道事業の経営環境

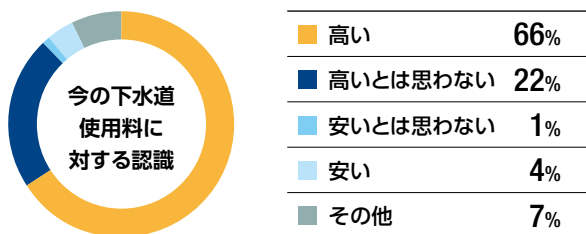
リスクアセスメントによる不確実性の見える化

経営戦略の策定、料金／使用料改定にあたっては、将来の物価水準や金利等の上昇水準を考慮していく必要があります。物価や金利の上昇度合いについて、リスクシナリオを複数設定し、感度分析として料金／使用料や一般会計繰入金、事業収支全般の見通しを明らかにします。これにより将来の不確実性を見える化し、経営に係る意思決定を支援します。

上下水道の経営問題に対する住民理解の促進

上下水道の料金／使用料の値上げを行う場合には、上下水道の経営問題に対する住民の方々の理解促進が重要となります。

WEB匿名アンケートを活用し、不特定多数に下水道使用料に対する認識をアンケート調査したところ、全体の約7割が今の下水道使用料が「高い」と思われている現状であることが分かりました。上下水道の価値や重要性を理解いただくための広報の取り組みが重要となります。経営問題に係る各種審議会の運営やパブリックコメントの実施サポートに加え、下水道の市民科学をはじめ、日常的な住民理解の促進につながる活動を支援していきます。



出典：第59回下水道研究発表会「アンケート調査結果から見た下水道使用者の使用料に対する評価に関する考察」

水インフラ事業の再編・再構築支援

2024年4月、水道事業が厚生労働省から国土交通省に移管され、上下水道の一体的運営による効率化・基盤強化が求められています。また、2023年度に創設されたウォーターPPPや下水道事業の広域化・共同化計画の推進により、水インフラの事業運営のあり方が大きく変わろうとしています。

NJSは、上下水道の一体的な運営体制への移行や、ウォーターPPPをはじめとする官民連携手法や広域化・共同化等の導入検討を通じて、事業運営の再編・再構築を支援します。

PPP/PFI事業



PPP/PFI事業を総合的に推進
オペレーションカンパニーへ向けて
ビジネスモデルの改革を推進し、
官民連携事業を牽引して、地域に貢献していきます。

オペレーションズ本部企画営業部長
宗貞 裕之

PPPとは

PPP(Public Private Partnership)とは、官民連携の略称で公共サービスの提供を自治体と民間企業が協力して行うスキームです。従来、自治体が単独で行っていた公共サービスについて、民間企業の経営能力や技術力を活用することで、より効率的かつ質の高いサービスの提供を目指すもので、日本の公共施設の背景事情と相まって、特に近年注目されています。日本の上下水道事業は、老朽化が進むインフラの更新、人口減少による収入減や自治体職員の不足など様々な課題を抱えており、民間企業の経営ノウハウを活用し、効率的な施設運営や新たなサービスの創出を図るPPP/PFIが注目されています。2023年6月には政府より「ウォーターPPP」導入が発表されました。上下水道事業の官民連携が注目され、各自治体の取り組みが加速化されることが予想されます。

NJSの取り組み

当社は、2016年度に高知県須崎市に対し、PFI法に基づく民間提案(民間発案側)を行い、国内2番目となるコンセッション

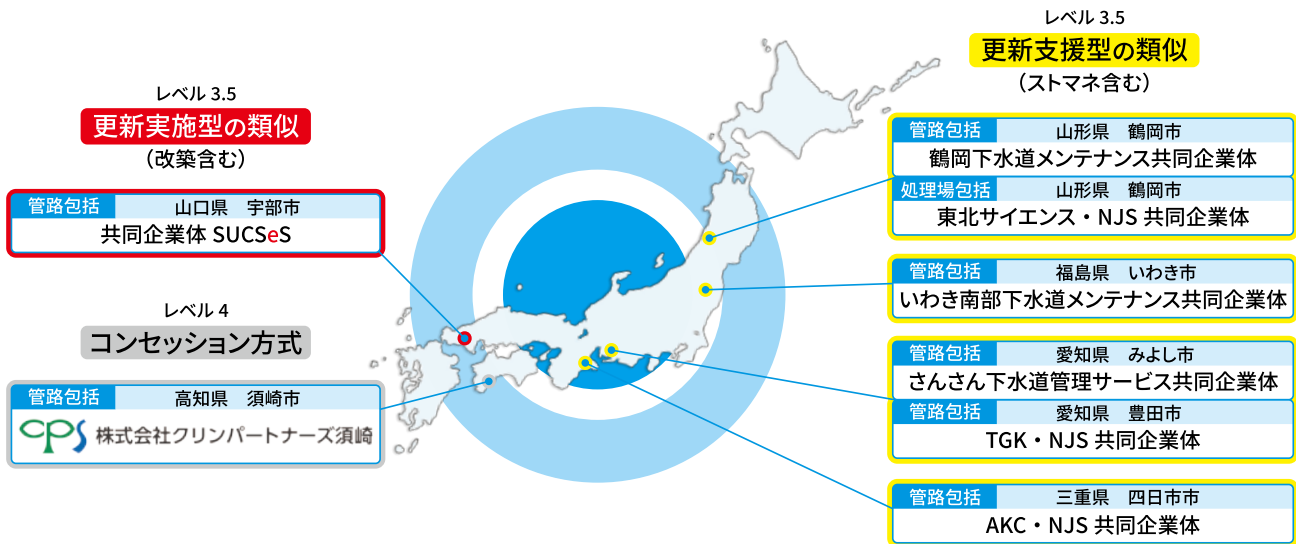
方式が採用されることになりました。その後、2020年4月より当社が代表企業を務める「(株)フリンパートナーズ須崎」により、須崎市公共下水道等運営事業に着手し、様々な問題に市と一体となって取り組んでいます。

また、当社では下図の官民連携事業に携わり、自治体が抱える問題を事業者として支えています。

官民連携事業の活性化を考慮し、2023年12月に「オペレーションズ本部」を設置することを決議し、事業運営の担い手としての役割を果たし、上下水道事業に貢献するとともに企業価値向上を図ることとしています。

今後の展望

今後も、水と環境のコンサルタントとして、74年間の蓄積された技術やノウハウを最大限活かし、PPP/PFIの提案活動を行うとともに、事業者として自治体を支え、地域に貢献していきたいと考えています。



能登半島の地震・豪雨による複合災害では、上下水道施設も大きな被害を受け、懸命な復旧作業が続けられています。特に水道施設については、避難所や病院など災害時の拠点となる「重要施設」につながる管路施設や浄水場・配水池に直結する基幹管路の被災により広範囲で断水し、くらしの安全・安心が脅かされています。こうした施設の耐震化の遅れは従来より大きな課題として捉えられてきましたが、水が使えることの重要性・公共性が再認識されたことより、関係者一丸となって取り組みを加速化させていく機運が高まっています。

しかし復旧の難しさも露呈しています。被災地の復興まちづくりを考慮した持続的な事業を構築するため、地域ごとに異なる組み合わせで様々な検討を行うべきことが入口の問題とし

てあげられるほか、施工段階になっても施工を担う事業者の確保などが難しい地域もでてきています。これらのことを総合的に捉え、復旧事業を前に進める役割も我々コンサルタントが担っていくべきかもしれません。

水道施設は昭和40年代には普及率が80%に達しています。数十年を経た現在は、多くの施設が耐用年数を超過する状態となり、施設の更新需要が増加しています。更新事業を支える財源に目を向けると、近年の人件費・物価の高騰により、水道料金回収率が2年連続で100%を下回るなど、資金確保面での課題も抱えています。これを克服するために、まずは耐震化や更新事業にかかるコストを抑え、不足する部分に水道料金の値上げ分を充当することになります。

NJSでは、くらしに不可欠な水道サービスを持続させるため、民間事業者が力をあわせて建設から運転管理までを担う官民連携事業等に関わっています。コンサルタントとして事業の企画支援を行うほか、事業を担うコンソーシアムの一員としても役割を果たすべく、積極的な取り組みを展開しているところです。

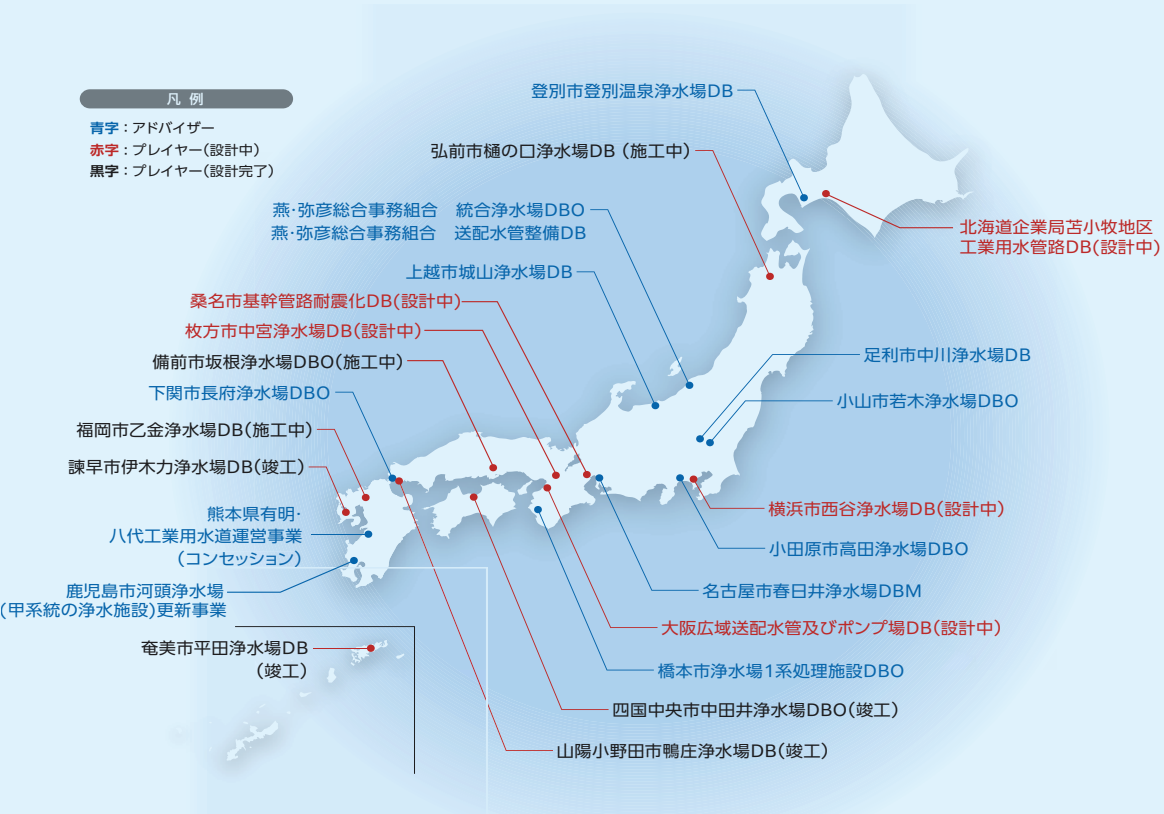
COLUMN

くらしを支える水道施設



能登半島地震で被害を受けた水道施設

NJS の水道施設官民連携事業等実績



グローバルソリューション



世界の水インフラ事業の持続性向上
事業ニーズ発掘からインフラ整備、事業運営能力構築まで、
持続可能な上下水道事業に向けた
包括的な支援をしていきます。

地球環境本部環境エンジニアリング部長
鬼木 哲

海外事業を取り巻く環境

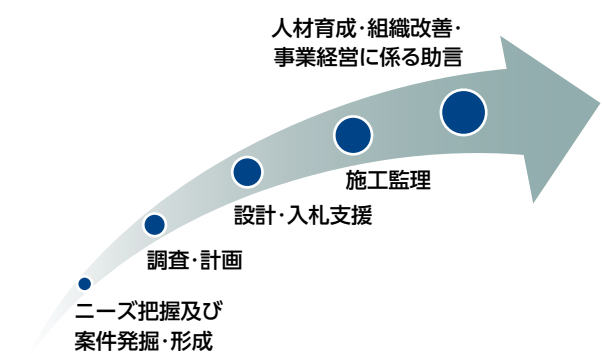
気候変動の影響により、世界中で洪水や干ばつが頻発し、水に関する問題がますます深刻になっています。この状況は特に開発途上国において顕著で、人口増加に伴う水需要増加によって深刻な水不足を引き起こしています。

ユニセフの報告によると、2022年時点、世界では約22億人が安全に管理された飲料水にアクセスできず、また、34億人が適切に管理された衛生施設(トイレ)を利用できない状況にあります。

さらに、開発途上国で上下水道のインフラが整備されても、現地国だけではそれらを適切に運営・運転・維持管理する能力が不十分であることが多く、結果として、地域住民に適切な上下水道サービスを提供できないケースが生じています。

当社は、「健全な水と環境を次世代に引き継ぐ」をパーパスとし、90ヶ国以上で上下水道のコンサルティング実績があります。具体的には開発途上国のニーズを把握して案件を発掘・形成する初期段階から、調査・計画および設計に続き、事業体に代わり工事入札を担っています。また、工事が適切に行われるための施工監理、さらに事業の持続性・自立性に不可欠な人材育成・組織改善等、現地国での運営の能力構築まで、一貫した支援に注力しています。

海外の事業支援



海外コンサルティングサービス

(1) 水インフラに係る調査・計画

日本国内では、水インフラによるサービスが行き渡り、維持管理や改築更新の時代に入っていますが、海外では、水インフラの新規整備に対するニーズが依然として高い状況にあります。昨今では、気候変動による都市部や乾燥地域での水不足リスクの上昇や、集中豪雨や洪水の発生頻度の上昇を背景に、自然環境や社会的ニーズに適応し、持続可能で環境負荷の少ない水インフラの整備と運営、適切な水資源管理や雨水管理などが求められています。

当社は、高度経済成長期の水インフラの新規建設時代から現在の維持管理・改築更新時代を通じたコンサルティング経験に基づく従来型の整備と運営に係る調査・計画に強みがあります。この強みを生かして、ライフサイクルを通じたCO₂削減や環境アセスメント、気候変動リスクの評価と適応策の検討、「統合水資源管理」のアプローチに基づく水源の調査・計画、都市部での浸水対策や雨水の貯留・再利用システムの構築など、地域特性に応じた様々な調査・計画にも注力していきます。これらの取り組みを通じて、SDGs目標6「安全な水とトイレを世界中に」への貢献など水インフラに関する課題解決を目指しています。



ザンジバル 公共水栓での水くみ

(2) 上下水道インフラ整備

世界的に、清浄な水へのアクセス、適切な污水处理、浸水防除のためのインフラ整備・拡充が依然として課題となる中、質の高いインフラ整備が求められています。このインフラ整備が進められる中で、従来の設計施工分離方式に代わり、設計施工一括発注方式が多く採用されるようになってきています。さらに近年では、設計者や施工者と完全に独立した立場から発注者に代わって事業を管理するコンストラクション・マネジメントのニーズが高まっており、インフラ整備プロジェクトの効率的かつ効果的な実施に向けた新たなアプローチが注目されています。

当社は、70年以上の経験を持つ上下水道コンサルタント会社として、各国の特性を踏まえ、施設の機能と使いやすさ、事業費の合理性といった従来の着眼点に加え、自然共生、資源循環、低炭素社会など地球環境保全の視点も取り入れて設計を行います。また、中立的な第三者として、設計品質の評価、入札契約の公正さ・透明性の担保、事業費の適正管理、工期短縮、品質確保などの取り組みを通じて、事業の発注者を包括的に支援します。

(3) 運営能力向上支援

海外の上下水道事業体では、職員の不足、運転維持管理の技能不足、事業運営ノウハウの未継承および事業収入不足などの課題を抱えています。



パレスチナ ジェリコ下水処理場建設

このため、上下水道事業体が主体性を持ち、事業の持続可能な運営が行えるよう、組織と職員の能力を向上させ、適切な事業収入による事業運営および運転維持管理が求められています。

当社は、多分野の技術者のノウハウを活用し、必要な機能と組織づくり、事業費予測に基づく事業運営予算の確保、施設の運転技術とモニタリング方法、維持管理・更新、利用料金の確実な徴収などの技術移転を行っています。さらに、DXを取り入れた効率的なシステム導入を支援し、事業体固有の課題に対応した運営・運転維持管理に必要な技能の向上と人材育成にも注力しています。これらの取り組みを通じて、質の高い上下水道サービスを提供し、安全・衛生・生活環境の向上を実現するとともに、持続可能で自立した事業体への移行を図っています。

海外へのコンサルティングサービス

当社において実績が多いアジア、中東、アフリカの開発途上国では、財源や人材が不足し、事業運営や施設の運転・維持管理に多くの課題を抱えています。

当社は上下水道分野の調査・計画、設計・入札支援、施工監理、人材育成、組織改善、事業経営に係る助言などを行っています。オペレーションカンパニーとして、わが国で培ってきた上下水道事業の運営や施設運転・維持管理のノウハウを生かしたコンサルティングサービスを海外に展開することで、海外の上下水道事業のサステナビリティを高めていきます。



ネパール国での技術移転

VOICE

海外の水道事業体の成長に貢献

アフリカ中部ルワンダの上水道整備事業に携わっています。アフリカの国々を訪れるたびに「安全な水」を享受できず、水道整備が必要な地域が未だ数多く存在していることを実感します。

また、ルワンダの事業を含め、近年は上下水道分野においても気候変動対策やDX推進への検討がこれまで以上に重要視されてきています。再生可能エネルギー事業やDX関連の技術開発を行う社内部署と連携ができることは、NJSの大きな強みだと感じています。

地球環境本部 環境エンジニアリング部 サブリーダー **高橋 英彬**



ソフトウェアサービス



インフラ管理から都市の防災・減災、
事業運営のDXを加速する
IoT×AI×クラウドサービスを提供します。

オペレーションズ本部ソフトウェア部長
大西 明和

クラウドソリューション

NJSでは、水と環境に係る統合型インフラマネジメントシステムの構築を目指し、事業運営上の課題解決に貢献するICTを活用したソフトウェアサービスの開発に取り組んでいます。お客様からのニーズとNJSのノウハウを結集して開発したクラウドサービス「SkyScraper®」シリーズは、経営から施設管理・災害対策関連製品の11システムにのぼり、各システムへのAI実装を強化しています。ユーザー都市は279都市まで拡大しており、自治体DXに大きく貢献しています。さらなる利用ユーザーの拡大に向けクラウドサービスを強化しており、年間約200件のシステム構築・運用支援業務を通じた新機能開発を推進し、「常に進化し続けるサービス」を実現しています。

クラウドサービスにおけるアプリケーション分野ではAIの活用を力を入れており、雨量情報を使用した防災・減災のための浸水シミュレーションや、独自の画像解析技術による管内異常診断機能開発に取り組んでいます。プラットフォーム分野においては、IoTによるデータ収集や国が推進するプラットフォームとの連携、オープンデータの活用などで事業領域の拡大に取り組んでいます。

インフラ管理システム

老朽化が進むインフラを適切に管理するためには、施設メンテナンスのDXを加速する必要があります。DXレベルを向上させデータに基づく意思決定により、インフラの安定稼働とコスト低減の両立を目指す製品開発を進めています。メンテナンスデータの収集・蓄積、点検データに基づく修繕等の意思決定支援、メンテナンス等のコストのシミュレーション等によるインフラ管理の効率化・高度化を支援するサービスを提供しています。

システム構成として、水処理等に係る設備管理、設備の運転監視、管路施設の管理、画像解析による施設異常診断、設備劣化診断をラインアップしており、各種シミュレーションの高度化やAI活用による劣化診断精度の向上に取り組んでいます。



NJSプラットフォームによるDXの推進

防災・減災システム

線状降水帯やゲリラ豪雨等、局所的な豪雨災害が頻発しており、浸水被害を防止・軽減するための対策が必要とされています。防災・減災システムでは、国土交通省がオープンデータとして提供している雨量・水位等のデータを活用した雨量情報の配信やインフラ管理システムとの連携による管路施設のデータを基にした浸水シミュレーション機能等を提供しています。

マンホール蓋裏に設置できる自社開発のIoTセンサー「SkyManhole®」との連携により、広範囲の管内水位を観測し、地域の安全性向上への対応を強化しています。

事業運営システム

人口減少に伴う料金収入の減少、水道施設の老朽化、職員数の減少など、インフラ管理の財源確保が厳しさを増す中、インフラ管理システムと連携する資産管理、会計管理、料金徴収のシステムを提供しています。蓄積したデータを活用した各事業量や財政収支シミュレーションにより合理的な事業運営をサポートします。さらに、データを分析・集計するBIシステムで、迅速な意思決定の支援にも取り組んでいます。

AI実装によるDXのさらなる推進

インフラDXを加速するためのAI活用の開発体制を強化しています。特に、インフラの異常検知に係るAI実装に力を入れており、自社のノウハウだけではなく外部の技術や知見を積極的に取り込み、解析精度の向上を目指します。

AIの実装例として、下水管路施設の点検画像による異常診断機能およびSkyManhole®と連携した雨天時増水エリアの抽出AIを新サービスとして提案を開始しました。



インフラ管理DX: IoT×AI×クラウド連携

VOICE

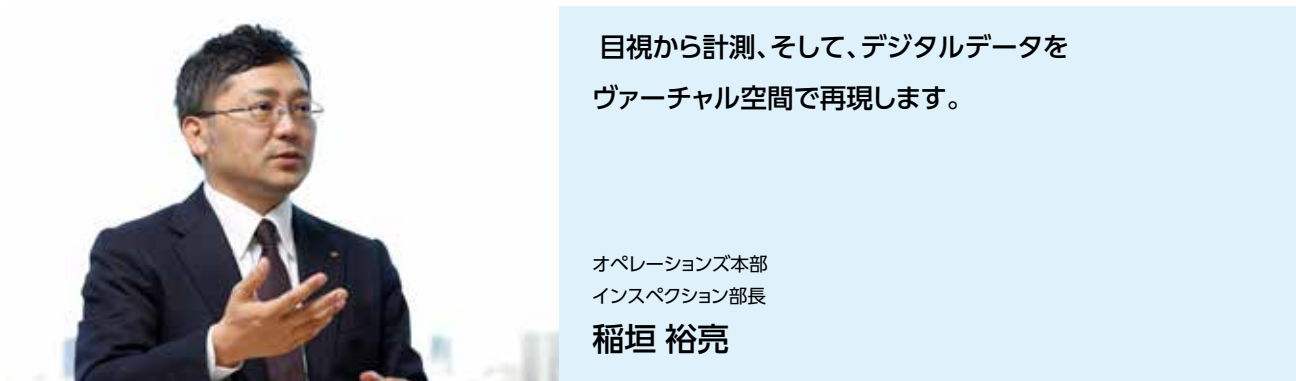
上下水道事業におけるAI技術の高度化への取り組み

AI技術の進歩により、世の中ではAI技術を用いて様々な社会的課題の解決を進めている中、我々も上下水道分野における課題解決に日々挑戦しています。現在は、主に画像解析AIを活用した管路施設内の異常診断に取り組んでおり、日々試行錯誤しながら、一定の診断精度を満たすAIの構築を実現しています。今後は、人の手を介さない自動診断の実現に向けて、新しい技術を取り入れながら取り組んでいきたいと思っています。また、システム開発分野における生成AIの活用にも積極的に取り組んでいきたいと思っています。生成AI活用による開発期間の短縮、品質向上を通して、よりスピーディにより良いシステムの提供を目指します。



オペレーションズ本部 ソフトウェア部 グループリーダー **江口 倫太郎**

インスペクションサービス



目視から計測、そして、デジタルデータを
ヴァーチャル空間で再現します。

オペレーションズ本部
インスペクション部長
稲垣 裕亮

Air Slider®(エアスライダー)

エアスライダー(飛行型専用ドローン)は、2017年2月に試作機(口径400mm~1,500mm対応)の第1号が完成し、2020年までに筐体素材の変更や機体サイズの設計変更、通信装置の改良を複数回行い、2021年3月に量産機である「Fi4(ファイフォー)」が完成しました。以下にこれまでの開発機体の変遷を示します。



エアスライダー® これまでの開発機体変遷

開発期間中、下水道、農業、電力インフラ施設を対象として2019年に約7,000m、2020年に約20,000mの点検調査および実証試験を行ってきました。

Water Slider®(ウォータースライダー)

当初のウォータースライダーは、エアスライダーの機体にフロートを取り付けた機体でした。新たに従来よりも推進力や機動力の高い機体を開発しました。機体上部に複数台の撮影用カメラを設置し、対象物の内部を多面的に撮影します。

ウォータースライダーもエアスライダーと同様に、無線通信により操縦します。電波が途断されるような曲部や段差がある場合は、区間を分けて調査します。直線形状であれば、1,000mまでの調査が可能です。本機の調査実績は、2020、2021、2022年の3ヶ年で約50,000mとなっています。



ウォータースライダー

WATERi®(ウォーターアイ)

ウォーターアイは、NJSグループで開発している水中ドローンです。国産水中ドローン製作の第4番目の会社として市場参入しています。

ウォーターアイの特長は、これまで潜水士が作業していた目視による点検調査を安全に実施すること、水中だけではなく気相部分の撮影も同時にできる点です。これまでに、配水池4池、取水管および雨水管2,300m、吐口3箇所の調査を実施しています。



ウォーターアイ「FF1」

自動走行型ロボット「Lucy」(ルーシー)

お掃除ロボットのように、自動で管内の撮影ができる点検調査機材の開発を(株)スギノマシンと実施しています。



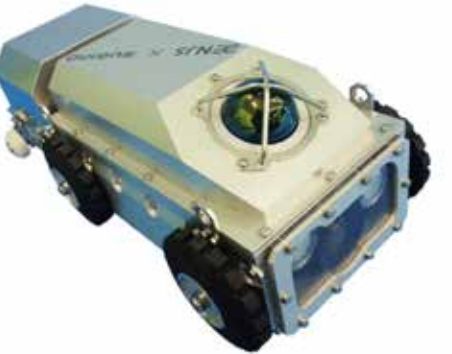
自動走行調査ロボット「Lucy」

LiDARスキャナ搭載点検調査ロボット開発

これまでのインフラ施設の点検調査は、人の目で見ることが主な方法でした。

特に下水道管きよの調査は、内部映像を見て不具合箇所を特定しています。

この見える化による判断から、不具合の大きさや傾きなどを計測(測る化)可能な点検調査ロボットを新たに開発しています。



LiDARスキャナ搭載点検調査ロボット

データアナリシス

見える化から測る化に移行するためには、数値データが必要になります。これまでに紹介した点検調査機材で取得した高解像度のデータを活用して3D画像を作成します。

これにより、経年変化を測定でき、数値で捉えることが可能となります。この変化を把握することで、最適なタイミングで施設を直すことができます。

これまでの復興支援では、複数回に分けて現地調査を行っていましたが、2024年4月に発生した能登半島地震では、道路が寸断されていたことから、現地に何度も入ることが困難でした。そのため、被災状況をヴァーチャル空間で再現し、デジタル計測することで対策方法を検討しました。

この技術は、被災時だけではなく、通常時の調査、設計、施工といった各プロセスにて有効に活用され、下水道事業の「持続」と「進化」への取り組みにつながると考えます。



被災したマンホールの3次元データ

他事業への展開と官民連携

インスペクション事業にて開発しているエアスライダー、ウォータースライダーなどの点検調査機材や映像データからのモデル化技術などは、上下水道事業だけではなく、農業水利施設、電力施設、道路施設などでの活用も可能です。点検調査を起点に、他事業への展開を進めていきます。

また、官民連携では、開発している技術を活用し、NJSグループが主体となった事業運営を提案していきます。

VOICE

能登半島地震の経験から

2024年に発生した能登半島地震では、下水道施設を水上ドローンや空撮ドローン、ポール付きカメラ等あらゆる調査機器を活用して調査を行いました。災害現場に何度も赴くことが困難で、いかに効率良く安全に調査することが重要かを痛感しました。また、これからの維持管理の時代においては、新たな調査機器の開発は不可欠です。これからの常識を創造することができる可能性を感じながら、日々精進していきたいと思っています。

オペレーションズ本部 インスペクション部 **梅澤 志帆**



カスタマーサービス



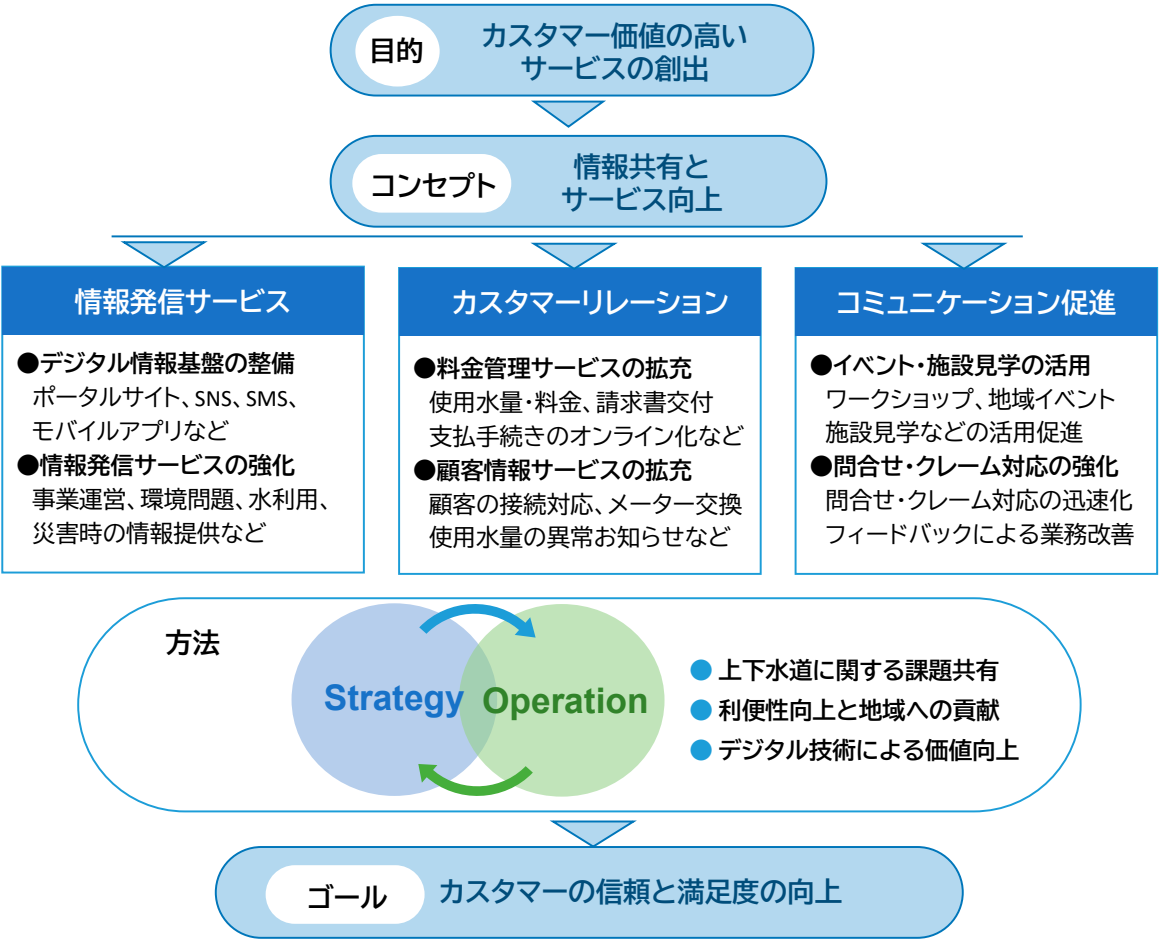
**管理と更新の一体型事業運営により
インフラの課題を解決し、
カスタマー価値の高いサービスを創出します。**

常務取締役(技術開発・新事業統括)
土屋 剛

カスタマーサービスの重要性と展開方針

上下水道事業については、持続可能な社会に向けて気候変動や災害の激化に対応するとともに、インフラ老朽化への対応や執行体制の拡充が急務になっています。また、上下水道事業におけるサービスの重要性が高まる状況に対して「カスタマー価値の高いサービスの創出」を目的として市民やユーザーなどへのサービスの強化が重要と考えます。

グループ会社の(株)水道アセットサービス(旧NJS・E&M)では北海道から九州まで全18都市において上下水道事業の料金徴収に加え、給排水工事の審査などの工務、予算・決算作成支援などの会計、施設の点検などのカスタマーサービスを実施しています。2024年10月には、デジタルサービスを展開する子会社を合併し、IT化による上下水道事業のサービス向上を加速しています。



カスタマーサービスの展開方針

上下水道事業におけるカスタマーサービスの重要性は次のように考えられます。

- ① 日常生活の様々な分野でオンラインポータルやモバイルアプリ、SNS、SMSが普及し、事業者からのお知らせや問い合わせ対応、予約管理、請求・支払い管理ができるようになっており、上下水道事業において対応が必要になっている
- ② 上下水道の事業運営や環境問題、防災減災などに関して、市民やユーザーの参画や共同の取り組みが求められるようになっている。従来以上に市民やユーザーとの情報共有や共感の形成が重要になっている
- ③ 従来は地域独占であった上下水道事業がPPP(官民連携事業)の拡大により事業運営の分野での競争環境が形成されようとしている。限られたリソースのもとでいかに顧客の期待に応えるかが鍵となり、カスタマーサービスの重要性が増している

上下水道の顧客満足度向上に向けたカスタマーサービスの展開方針は左の図のとおりです。

カスタマー価値の高いサービスの創出

カスタマー価値の高いサービスの創出コンセプトは「情報共有とサービス向上」とし、情報発信サービス、カスタマーリレーション、コミュニケーション促進を推進します。

情報発信サービスは、カスタマーとの信頼構築、情報共有、サービス向上には不可欠です。ポータルサイト、SNS、モバイルアプリなどのデジタル情報基盤の整備を図るとともに、水の手順な使い方、水に関する地域と環境の問題、緊急時のお知らせなど、コンテンツの充実を図ります。

カスタマーリレーションは、サービスを通じてカスタマーとの関係を築き、ニーズを知り、サービス改善につなげていくことができます。カスタマーを理解し顔の見えるサービスを提供することにより満足度向上を図ります。

コミュニケーション促進は、水と環境に対する関心が高まる中、市民への情報発信だけでなく、市民が学び交流できる場をつくることが重要になっています。水と環境に対する理解だけでなく、コミュニティの形成を促し、防災やまちづくりにもつながると考えます。

水インフラの価値はくらしの安全・健康・快適を守ることにありますが、これらはカスタマーの利用や生活を通じて実現されます。社会環境の変化や利用者のニーズに対応したサービスが求められることから、当社は、情報発信の拡充、カスタマーリレーション、コミュニケーションの促進により、地域とともに作る価値の高いサービスを創出します。



VOICE

まちとくらしの安心を支える仕事

(株)水道アセットサービスでは、上下水道料金窓口業務をはじめ、会計処理、給排水設備窓口、施設点検およびシステム構築・保守などに幅広く取り組んでいます。それだけでなく、東京都港区にて水害に強いまちづくり推進の方策として行われている浸透ますや貯留槽等の設置指導業務等もっており、私は建築確認申請時の資料確認・指導から現地での検査業務まで携わっています。その業務の一環で、その年に発生した浸水箇所を示すハザードマップも作成しています。マップによると年々浸水被害が減少しており、地域の皆様が安心して暮らせるまちづくりに少しでも貢献できていることに、業務の意義を感じています。



(株)水道アセットサービス **田中 光瑠**

全国に広がるカスタマーサービスネットワーク



北海道 江別市 行政人口 120,000人 業務範囲 料金 工務 会計 災害協定 埋設案内	福島県 三春町 行政人口 17,000人 業務範囲 料金 会計 システム 予算・決算	静岡県 長泉町 行政人口 43,000人 業務範囲 料金 工務 施設管理 会計 システム 災害協定 埋設案内 アドバイザリー	福井県 鯖江市 行政人口 69,000人 業務範囲 料金 工務 施設管理 会計 災害協定 休日対応	福井県 あわら市 行政人口 27,000人 業務範囲 料金 工務 施設管理 会計 災害協定
福井県 越前市 行政人口 82,000人 業務範囲 料金 工務 会計 災害協定 予算・決算	福井県 坂井市 行政人口 88,000人 業務範囲 料金 工務 施設管理 会計 災害協定 休日対応	福井県 高浜町 行政人口 10,000人 業務範囲 料金 工務 会計	三重県 鈴鹿市 行政人口 199,000人 業務範囲 工務 システム	和歌山県 新宮市 行政人口 28,000人 業務範囲 料金 会計 システム 災害協定 予算・決算
和歌山県 紀の川市 行政人口 58,000人 業務範囲 料金 工務	広島県 安芸高田市 行政人口 27,000人 業務範囲 料金 会計 予算・決算	福岡県 大野城市 行政人口 101,000人 業務範囲 料金	福岡県 朝倉市 行政人口 52,000人 業務範囲 料金 工務 会計	福岡県 糸島市 行政人口 103,000人 業務範囲 料金 工務 会計
宮崎県 日向市 行政人口 60,000人 業務範囲 料金 災害協定	鹿児島県 薩摩川内市 行政人口 92,000人 業務範囲 料金 工務	鹿児島県 肝付町 行政人口 15,000人 業務範囲 料金 会計 予算・決算		

価値創造を支える基盤

コーポレートガバナンス	57
社外取締役メッセージ	59
監査役会メッセージ	61
役員一覧	63
役員報酬、機能評価、建設的対話	65
コンプライアンス	67
リスクマネジメント	68
コーポレート・サステナビリティ	69
人的資本経営	71

コーポレートガバナンス

実効性のあるコーポレートガバナンス体制を構築することにより、企業価値を高めていきます。

コーポレートガバナンスに関する基本方針

当社は、「企業は社会の公器」という基本理念に基づき、株主やお客様をはじめとする様々なステークホルダーとの対話を通じて説明責任を果たし、透明性の高い事業活動を心掛け、公正かつ誠実な行動を迅速に行っていくことで、企業価値を高めていくことが重要であると考えています。

そのため、コーポレートガバナンスを重要な基盤と認識し、グループ全体に関わる戦略や業務執行の重要事項を決定し、取締役の職務の執行を監督する取締役会と、取締役の職務の執行を監査する監査役会を基礎として、当社グループ全体について実効性のある体制の構築・強化に努めています。

また、コーポレートガバナンスの充実を図るため、以下の取り組みを行っています。

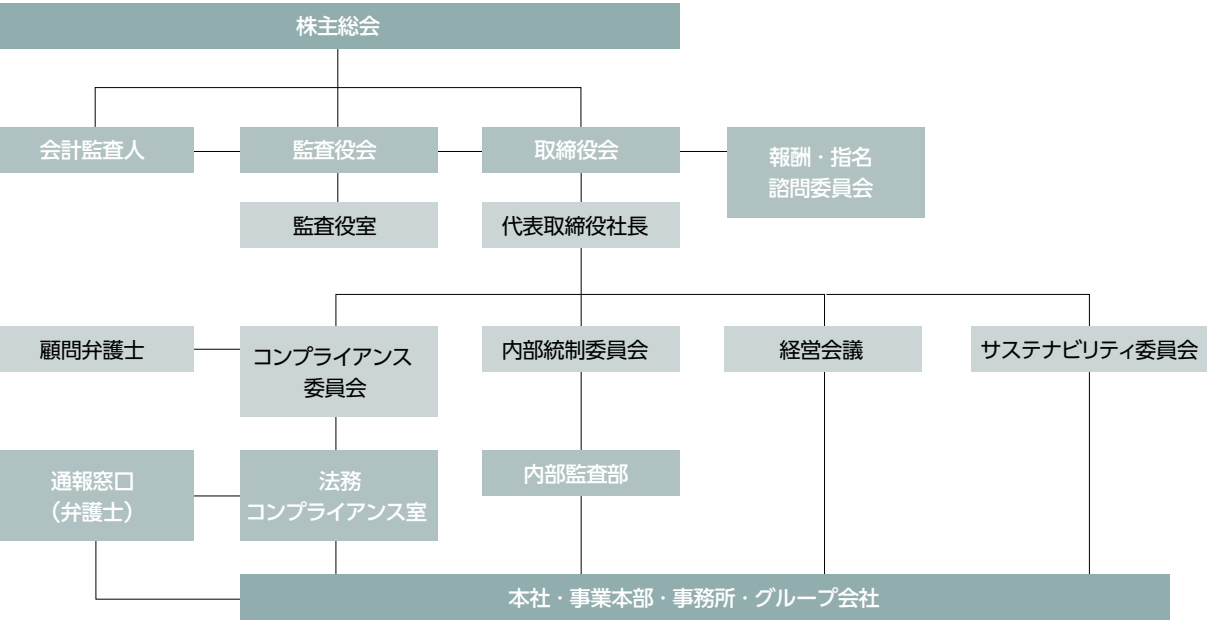
- 株主の権利を尊重し、平等性を確保する
- 従業員、顧客、取引先、地域社会などのステークホルダーによるリソースの提供や貢献の結果が企業の持続的成長につながることを認識し、ステークホルダーとの適切な協働に努める

- 企業情報を適切に開示し、企業経営の透明性を確保する
- 取締役会は、株主に対する受託責任・説明責任を踏まえ、戦略等の大きな方向性を示し、適切なリスクテイクができる環境整備を行い、独立した客観的な立場から経営陣に対する実効性の高い監督を行う
- 持続的な成長と中長期的な企業価値の向上に資するよう、株主と建設的な対話を行う

コーポレートガバナンス体制図

当社グループは、取締役会による業務執行の管理監督と監査役(会)による監査、業務執行取締役と執行役員による経営会議をコーポレートガバナンスの中心とし、会計監査人と監査役会が連携し会計監査を実施しています。取締役会、監査役会、経営会議は原則として月1回開催され、本社、事業本部、事務所、グループ会社からの業務報告を受け、重要な事項の意思決定を行っています。

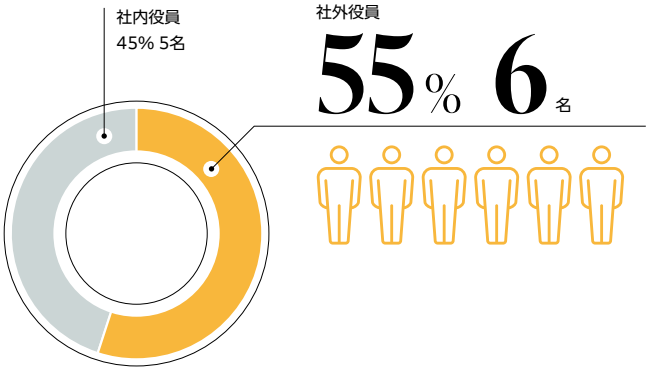
コーポレートガバナンス体制図



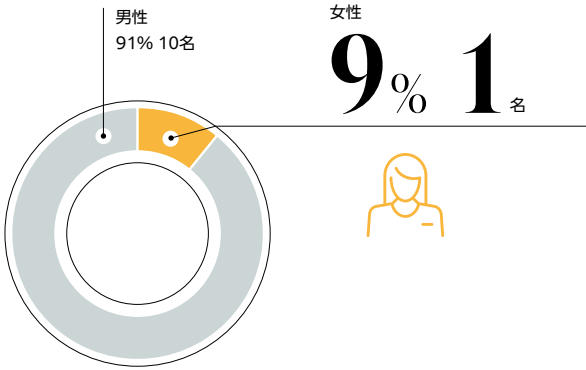
各機関の構成と活動

機関	構成	活動
取締役会	議長: 代表取締役 取締役8名、監査役3名	グループ全体に関わる戦略や業務執行の重要事項を決定し、取締役の業務の執行を監督する。
監査役会	議長: 常勤監査役 常勤監査役1名、社外監査役2名	取締役の職務の執行の監査および会計監査人の監査の方法と結果の確認を行う。
経営会議	議長: 代表取締役 取締役4名、執行役員19名、常勤監査役1名	グループ全体の業務執行に関する重要な事項の審議・報告を行う。
報酬・指名諮問委員会	議長: 代表取締役 社内取締役2名、社外取締役3名	取締役および執行役員の報酬および指名に係る審議を行う。
コンプライアンス委員会	議長: 代表取締役 取締役4名、関係執行役員2名、常勤監査役1名	コンプライアンスに関する取り組み状況の評価および改善策の審議と指示を行う。
内部統制委員会	議長: 代表取締役 取締役4名、関係執行役員2名、経理部長1名、常勤監査役1名	内部統制システムの有効性評価、整備、維持、継続的な改善提言等によって同システムの維持向上を図り、内部監査の計画および実施評価と改善・措置の審議を行う。
サステナビリティ委員会	議長: 代表取締役 取締役4名、関係部所長	グループ全体のサステナビリティ活動の計画および推進状況の評価を行う。

取締役会独立性比率
(社外役員構成割合)



取締役会ダイバーシティ比率
(女性割合)



社外取締役メッセージ



社外取締役
井上 克彦

ビジネス変革と成長に向けた人材育成、グループ力、ガバナンス徹底に取り組む

NJSは「くらしの安全・健康・快適をまもる」、「地域と環境をまもる」、「水と環境のインフラをまもる」、という3つの「まもる」をミッションに掲げ、そしてビジョンとして「水と環境のオペレーションカンパニー」を目指した成長戦略を策定しております。

従来のコンサルティング業務、インスペクション、ソフトウェア、グローバル事業の強化に加え、ウォーターPPPなどの上下水道事業運営への参入によりオペレーションカンパニーへの変革に取り組み始めたところです。この成長戦略の実現のためには、さらなる人材の確保・育成、グループ力の強化、コーポレートガバナンスの監視体制の徹底が不可欠となります。

社外取締役として、これらの改革に対し私の下水道管メーカーでの経験を生かしたアドバイスがNJSの成長の助けになるよう努めてまいります。そしてパーパスである「健全な水と環境を次世代に引き継ぐ」のもと、インフラマネジメントの推進に一緒に貢献できたらと思います。



社外取締役
小幡 康雄

事業運営や技術開拓の分野でタイムリーな提言を行う

NJSは「健全な水と環境を次世代に引き継ぐ」というパーパスのもと、培ってきた水と環境分野のインスペクション、ソフトウェア、インフラ技術等保有技術の提供サービスをさらに強化し、社会の様々な課題解決、事業運営のニーズに対応したオペレーションカンパニーを目指しています。

ウォーターPPPは上下水道事業の運営を担う事業で、NJSはオペレーションを主軸に必要な技術サービス、ソリューションを提供し、地域の水と環境、くらしの安全、快適さをまもり、持続可能な事業運営の確立を目指します。また、地域の産業等の特性を理解し、連携しながら地域の新たな価値創造も図ります。グローバル事業展開でも同様に、海外子会社を中心にインフラ技術サービスのみでなく、運営面のソフトサービス等付加価値提供へも成長戦略を進めています。これらビジネス分野の転換、拡大には、多様な分野に対応できる人材の確保、育成および、各員へのコーポレートガバナンスの徹底が何より必要となります。

社外取締役として事業運営、技術開拓などで共通面も多いエンジニアリング事業での経験に基づき、タイムリーに提言、提案を行い、NJSがオペレーションカンパニーとしてパーパス実現に向け確実に成長していくように努めます。



社外取締役
山田 雅雄

新たな発想と統合的なノウハウで上下水道の運営を担う

NJSは、ウォーターPPPなど上下水道事業の運営を新たな強みとし、あわせて既存のインスペクション、ソフトウェア、グローバル事業の強化・拡大を図り、「オペレーションカンパニー」を目指すという、国内外の事業環境の変化を踏まえた成長戦略を策定しています。

本格的に上下水道事業の運営を担うという新しいNJSへの変革には、新たな発想と事業運営の統合的なノウハウとともにグループ全体での包括的なコーポレートガバナンスの確立が必要です。

全ての構成員にオペレーションカンパニーを目指すという意識の共有化が徹底され、新規分野の開拓に必要な人材開発とその実行基盤であるコーポレートガバナンスの両方が整っていることが重要です。

私は、社外取締役として、上下水道事業の運営あるいはアカデミアの経験に基づき、適切な企業運営とともにオペレーションカンパニーを目指すのに必要な提言をするなど、健全な水と環境を次世代に引き継ぐというパーパス実現に引き続き努めていきます。



社外取締役
小西 みさを

パーパスを共有し行動指針を具現化する

当社が地域の下水道インフラを支える事業運営の担い手になる「オペレーションカンパニー」を目指すと宣言してから、約1年が経ちます。

今期は立ち上げ期という重要なタイミングであるため、組織で適切な社内改革が積極的に取り組まれているかを正しく理解するために、15の事務所、部門、子会社の監査に同行し、現場の声をヒアリングし、必要に応じて提案およびアドバイスしました。

オペレーションカンパニーを目指して成長していくには、日常業務の中でパーパスを各自が意識して行動指針を体現することが重要です。

現時点では、オペレーションカンパニーになるために物理的にどのようにウォーターPPP案件を推進するか、その態勢はどうあるべきかの議論は進んでいます。一方で、個々のマインドセットや行動変容を促すという観点では今後さらに強化する必要があります。目指すべき組織は、全社員がパーパスに共感し、求められる行動指針(挑戦や革新など)のもとに主体性をもって新たなステークホルダーの信頼を得るためにチャレンジできる環境があることです。そのために、私は複数の成長企業で体験・実行した知見やノウハウをもとに、特に人材育成やコミュニケーションに関する必要な仕組みやプロセスを提言し、実行に向けたサポートに尽力いたします。



監査役会メッセージ

オペレーションカンパニーを目指すNJSをコーポレートガバナンスで支えます

はじめに

NJSのパーパスは「健全な水と環境を次世代に引き継ぐ」であり、水と環境のサービスにより豊かで安全な社会を創造することをミッションとしています。この度、NJSを取り巻く事業環境の変化に積極的に対応し、企業価値の向上を図ることを目的として2023年8月に「オペレーションカンパニーを目指す成長戦略」を公表し、適宜改訂しています。

監査役会は、社外取締役との連携を強化しつつ、監査役の個々のスキルを発揮し、オペレーションカンパニーを目指すNJSをコーポレートガバナンスで支え、企業不祥事の防止と長期的な企業価値向上を推進し、株主やその他の利害関係者（ステークホルダー）の利益の最大化に貢献します。

監査役会の組織と運営方針

NJSは監査役会設置会社であり、監査役会は、現在、常勤監査役の寺山 寛、社外監査役の田中 敏嗣、渡邊 貴信の合計3名の監査役で組織されています。監査役会は、取締役会による会社の経営、業務執行を監督する機関として活動しています。

監査役会は、執行現場の実情を直視した監査活動を行うとともに、内部監査部門とのさらなる連携強化等、内部統制システムも利用しながら、実効的かつ効率的な監査を行っています。

具体的には、監査役会は毎年4月に監査役監査計画を策定し、年期の監査方針、重点監査項目、監査方法、職務分担、監査実施スケジュールを定めます。その監査役監査計画に基づき、執行部門から直接報告を受けるほか、内部監査部門等の内部統制機能を所管する部門からの報告等を受けて、監査を行っています。

Message



監査役
田中 敏嗣

常勤監査役
寺山 寛

監査役
渡邊 貴信

監査役会の開催状況

監査役会は、年12～13回開催しています。監査役会においては、監査年度始に策定した監査役監査計画に基づく監査の実施状況を相互に確認し、監査結果の共有と意見交換を行っています。また、経営上の重要なテーマを選定し、執行部門などから直接報告を受け、意見交換を行っています。

監査役の活動状況

監査役の主な監査活動としては、下記の項目について常勤監査役、社外監査役との間で職務分担を定めて実施し、意見表明・提言を行っています。特に⑩の会計監査人との連携については、会計監査人である東陽監査法人による監査計画の説明、決算レビュー報告等の定期的な協議の他、東陽監査法人による往査の立会等を通じて緊密な連携を保ち、積極的に意見・情報交換することを心掛けています。また、近年は子会社数の増加に伴い、⑤子会社との情報交換を監査活動に組み入れました。

- ① 取締役会や経営会議その他の重要な会議への出席
- ② 社長・専務との意見交換
- ③ 社外取締役との意見交換
- ④ 取締役・執行役員との意見交換
- ⑤ 子会社との情報交換
- ⑥ 顧問弁護士との情報交換
- ⑦ 監査役の補助使用人との情報共有
- ⑧ 重要な文書の閲覧
- ⑨ 本社、事務所、国内子会社、海外子会社等執行現場への往査
- ⑩ 会計監査人との連携
- ⑪ 内部監査部及び法務コンプライアンス室との連携
- ⑫ 上記⑪以外の本社管理本部各部との連携

コーポレートガバナンス体制の高度化

NJSは、オペレーションビジネスの拡大と関連するビジネス領域全体の強化によって、2030年の売上高330億円を目指すこととしています。その時点の従業員数は、2022年実績の1,137人から1,600人に大幅に増えるとしており、子会社数も大幅に増加することが予想されます。

NJSはこれまで社外取締役・社外監査役を積極的に招聘するなど、コーポレートガバナンス体制の強化に取り組んできましたが、オペレーションカンパニーを目指すことに伴いコー

ポレートガバナンス体制の高度化が必要となってきます。

監査役会としてもコーポレートガバナンス体制の高度化のため、以下に示す対応を推進し、経営の適正性の確保および透明性の向上に資する高度なコーポレートガバナンス体制を構築し、その継続的な発展に努めていきます。

(1)重点監査項目の変更

オペレーションビジネスの拡大に準じて監査役監査計画における重点監査項目を以下に示す項目に適宜変更し、視点を変えて監査を行います。

- ① 経営環境の変化への適応
- ② オペレーションカンパニーとしての社会的役割の実現
- ③ NJSグループ一体経営の推進
- ④ 子会社におけるコーポレートガバナンスの強化

(2)監査体制の強化

コーポレートガバナンス体制の高度化に合わせ、監査役会のみではなく内部統制機能を所管する部門監査体制についても、NJS業務の拡大・複雑化に対応した高度化を図るべく検討・議論・提言を行い、その結果を新たなコーポレートガバナンス体制に反映していきます。

(3)監査活動の強化

監査役の監査活動としては、①子会社との情報交換強化、②国内子会社および海外子会社等の重点往査、③社外取締役との連携強化、④会計監査人との連携強化、⑤顧問弁護士との連携強化を促進し、その結果を新たなコーポレートガバナンス体制に反映していきます。

おわりに

NJSは、事業環境の変化に積極的に対応し、企業価値を向上するためにオペレーションカンパニーを目指すことに舵を切りました。今後、NJSの社会的責任はますます大きくなり、拡大する株主やその他のステークホルダーとの信頼関係構築が重要となります。監査役会としては、社会的責任を全うするために経営基盤となるコーポレートガバナンス体制の高度化が速やかに確立できるよう効果的な監査を実施し、意見表明・提言に努めていきます。

役員一覧

役職		代表取締役社長	専務取締役	常務取締役	常務取締役	取締役
						社外 独立役員
氏名		村上 雅亮	若林 秀幸	蒲谷 靖彦	土屋 剛	井上 克彦
						
略歴		1975年4月 当社入社 2003年4月 東京総合事務所長 2004年3月 取締役東京支社長 2007年8月 取締役東部支社長 2012年3月 常務取締役 2014年3月 代表取締役社長 (現任)	1985年4月 当社入社 2004年3月 九州総合事務所 下水部長 2007年3月 執行役員 九州総合事務所長 2013年4月 執行役員 大阪総合事務所長 2020年3月 取締役西部支社長 2022年3月 常務取締役 国内事業統括 2023年3月 専務取締役(現任)	1990年4月 当社入社 2009年4月 東京総合事務所 設計三部長 2013年4月 東京総合事務所 設計二部長 2015年4月 執行役員 東部支社札幌事務所長 2020年3月 取締役管理本部長 2022年3月 常務取締役 管理本部長(現任) 2024年4月 地球環境本部長(現任)	1993年4月 当社入社 2009年4月 東京総合事務所 設計四部長 2013年4月 仙台事務所長 2014年4月 執行役員 仙台事務所長 2020年3月 取締役東部支社長 2022年3月 常務取締役 技術開発・ 新事業統括(現任)	1993年10月 日本ヒューム管(株) (現日本ヒューム(株)) 入社 2009年6月 Nippon Hume International LTD. 代表取締役社長 2011年3月 日本ヒューム(株) 国際事業部長 2015年6月 同社執行役員 国際事業部長 2015年9月 同社執行役員 国際事業部長兼 セグメント部長 2018年1月 同社執行役員 九州支社長 2021年6月 同社取締役 常務執行役員 2023年3月 当社取締役(現任) 2023年4月 日本ヒューム(株) 専務取締役(現任)
資格		技術士 (総合技術監理部門) 技術士(下水道) 一級建築士	技術士 (総合技術監理部門) 技術士(下水道)	技術士 (総合技術監理部門) 技術士(建設環境) 技術士 (廃棄物管理計画) 技術士(下水道)	技術士(下水道)	
スキルマトリクス	経営・事業戦略	●	●	●	●	●
	技術・品質管理	●	●	●	●	
	海外事業	●		●		●
	営業・マーケティング	●	●	●	●	●
	財務・会計	●		●		
	人事・人材育成	●		●		
	IR・PR	●		●		

取締役	取締役	取締役	常勤監査役	監査役	監査役
社外 独立役員	社外 独立役員	社外 独立役員		社外 独立役員	社外 独立役員
山田 雅雄	小幡 康雄	小西 みさを	寺山 寛	田中 敏嗣	渡邊 貴信
					
2003年4月 名古屋市 上下水道局長 2007年4月 同市副市長 2011年9月 中部大学客員教授 2012年4月 名古屋市立大学 特任教授(現任) 2013年6月 名工建設(株)監査役 2016年4月 当社取締役(現任)	1975年4月 日本鋼管(株) (現JFEエンジニア リング(株))入社 2004年4月 同社エネルギー本部 電力営業部長 2008年4月 同社常務執行役員 2009年4月 同社監査役 2011年4月 ジャパン・ パイプライン・ エンジニアリング(株) (現JFE パイプライン(株)) 代表取締役社長 2016年4月 当社取締役(現任)	1999年3月 ソフトバンク(株) (現ソフトバンク グループ(株)) 広報室課長代理 2003年9月 アマゾンジャパン(株) (現アマゾン ジャパン(合)) PRマネージャー 2013年4月 同社経営メンバー兼 広報本部長 2017年1月 AStory合同会社 代表社員(現任) 2022年3月 当社取締役(現任)	1984年4月 当社入社 2002年10月 東京総合事務所 設計一部長 2006年4月 仙台事務所長 2010年4月 河川事業本部長 2012年1月 内部監査部長 2014年4月 執行役員 内部監査部長 2020年3月 常勤監査役(現任)	1988年4月 日本セメント(株) (現太平洋セメント(株)) 入社 2014年3月 太平洋セメント(株) 中央研究所 第2研究部部長 2020年4月 日本ヒューム(株) 経営企画部部長 2021年4月 同社技術開発 センター長 2021年6月 同社執行役員 技術本部長 2022年2月 コンフロンティア(株) 代表取締役社長 2023年3月 当社監査役(現任) 2023年6月 日本ヒューム(株) 取締役常務執行役員 (現任)	1992年4月 日本ヒューム管(株) (現日本ヒューム(株)) 入社 2018年1月 同社セグメント部長 2019年4月 同社営業本部 副本部長 2021年3月 当社監査役(現任) 2021年6月 日本ヒューム(株) 執行役員 営業本部副本部長 (現任)
技術士(下水道)			技術士(下水道)		
●	●	●	●	●	●
	●		●	●	
●		●			●
			●		
		●			

役員報酬、機能評価、建設的対話

コーポレートガバナンスの強化に向けて、役員報酬制度の整備や取締役会の機能評価、ステークホルダーとの建設的な対話に取り組んでいます。

役員報酬

NJS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、株主利益と連動した報酬体系とし、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。

● 取締役報酬

取締役(社外取締役を除く)の報酬は、固定報酬(月額報酬)と変動報酬(賞与と株式報酬)により構成し、報酬・指名諮問委員会で審議を経て決定します。社外取締役の報酬は、固定報酬のみとしています。

監査役の報酬については、固定報酬のみとして監査役の協議で決定します。

● 業績連動報酬(賞与)

業績連動報酬のうち賞与は、事業年度における業績評価を指標として、報酬・指名諮問委員会で審議の上で決定し、事業年度終了後の一定の時期に支給します。

● 非金銭報酬(株式報酬)

株価上昇および企業価値向上への意欲を高めるため、取締役(社外取締役を除く)にポイントを付与し、取締役退任時に株式給付信託によるポイントに対応した株式および金銭を給付します。ポイント数は、報酬・指名諮問委員会で審議し決定します。

役員報酬支給額(2023年12月期実績)

役員区分	支給人員(人)	報酬等の種類別総額			支給総額(百万円)
		固定報酬(百万円)	業績連動報酬(百万円)	株式報酬(百万円)	
取締役 (うち社外取締役)	10 (5)	155 (36)	45 (―)	14 (―)	216 (36)
監査役 (うち社外監査役)	4 (3)	33 (15)	― (―)	― (―)	33 (15)
合計 (うち社外役員)	14 (8)	188 (51)	45 (―)	14 (―)	249 (51)

機能評価

当社は毎年、監査役を含む全役員にアンケートをすることにより、取締役会の実効性を評価しています。評価の項目は①取締役会の構成・規模について、②取締役会の運営について、③取締役会の議題について、④取締役の機能や役割についての4つのテーマで全27項目について行います。

また、取締役会の機能評価の結果は当社ウェブサイト等を通

じて对外公表し、取締役会の監督機能が十分に働いているか、株主および投資家の皆様に開示することに努めています。開示にあたっては、社外役員の独立した立場での評価を重視し今後の取締役会の運営に反映させています。

2023年12月期の機能評価は2024年1月に実施しました。評価の結果、今後の課題とされた項目は右記のとおりでした。

2023年12月期 取締役会の機能評価結果

テーマ	項目	課題	対策
構成・規模	取締役会構成員のダイバーシティ推進	2021年3月より、女性の取締役が1名選任されたものの、取締役会におけるジェンダー多様性については検討の余地がある。 また、成長戦略の「オペレーションカンパニーへの転換」に向けて、上下水道事業の経験がある人材、M&A推進のためのファイナンス分野に明るい人材等の登用を推進するべきとの意見があった。	今後取締役の選任議案の上程にあたっては、より多様な人材の登用に努めることとした。
議題	グループ会社のリスク管理体制と対策	オペレーションカンパニーにビジネスモデル変革を推進する中で、今後グループ会社が増えることが想定される。子会社や関連会社における業務上のリスク情報について、取締役会が報告を受けた後の具体的な改善策、グループ内での水平展開に検討の余地があるとの意見があった。	前年の実効性評価結果に基づき、当期より毎月の取締役会で全連結子会社のリスク情報の報告を義務付けた。収集された情報に対し、グループ内のリスクにNJSが主体的に対応する体制を構築した。 例) 労務問題 : NJS人事総務部 コンプライアンス問題 : NJS法務コンプライアンス室 等
議題	後継者育成計画への対応	後継者計画に対して、育成計画の進捗状況に関し取締役会の監督が十分でないとの意見があった。	報酬・指名諮問委員会において、グループ会社のマネジメント人材育成を含め、適宜育成状況の報告および審議を行うこととした。

建設的な対話

当社はステークホルダーとの対話の機会拡大とエンゲージメントの向上に努めることをコーポレートガバナンスの最大の取り組み方針としています。決算説明会(年2回)、投資家との個別ミーティング(随時)や投資家向け新聞・ラジオ等メディア出演、個人投資家向けIRイベントへの出展等を通じ株主・投資家との建設的な対話を推進しています。説明会等では、決算の状況説明に留まらず、人材育成や技術開発の方針および状況等、非財務情報の開示の充実に努めています。

また、当社のインフラ関連コンサルティングというビジネスは、日常生活で目に触れることのない上下水道施設を対象としている点、ものづくりではなく目に見えない技術サービスである点から、具体的な業務内容が想像できない人が多いのが現実です。そのため業務内容を詳しくご説明することに力を入れています。

2024年5月には「NJS成長戦略Rev2024」を公表し、成長戦略と事業内容の紹介、今後の事業戦略を冊子にして投資家やステークホルダーに配布しました。



IRセミナー出演



個人投資家向けIRイベント

コンプライアンス

コンプライアンスを徹底し、適正、適切に事業を遂行しています。

NJSグループは、法令順守に留まらず、社会規範や良識も含めて企業倫理に基づく事業活動を行っています。当社の事業領域である水と環境のインフラは、公共性が高く、様々な法令により事業の方針、品質の確保、競争原理の順守等が規定されています。市民生活と密接に関連した事業であるため、コンプライアンスを徹底し、適正、適切に事業を遂行することは、会社の持続的な成長・企業価値向上の基礎となる特に重要な経営課題と認識しています。

この認識に基づき、社内外にNJSコンプライアンス経営宣言、NJS倫理規程を公表し、社員の社会的な責務を明確にしています。また、コンプライアンス体制の整備と社員への意識浸透のための様々な取り組みを行っています。

(1)行動指針

NJSグループは、「NJS倫理規程」の精神に則り定めたグループ共通の基準「NJS企業倫理行動指針」に従い行動しています。この行動指針では、「事業活動」、「会社と社会の関係」、「会社と社員の関係」の3つの柱に対して役員および社員が順守すべき基本的な事項を定めています。また、当社は、コンプライアンス徹底のための仕組みや社員が順守すべき具体的なルールを定めた「コンプライアンスプログラム(マニュアル)」を策定し、定期的に改訂を行っています。

(2)コンプライアンス推進体制

順法経営の徹底を図るため、当社代表取締役社長を委員長とするコンプライアンス委員会を設置し、コンプライアンスに関する諸問題(是正処置および再発防止策)の審議、コンプライアンスに関する取り組み状況の確認・評価・改善指示等を行っています。2023年のコンプライアンス委員会は、3月、6月、9月、11月の4回開催しています。

(3)コンプライアンス推進に係る取り組み

コンプライアンス研修・勉強会

役員および社員のコンプライアンス意識を向上させ、決して法令違反を起こさない企業風土をつくりあげるために、階層別

の研修およびグループ会社の研修を行っています。

役員・幹部社員を対象としたコンプライアンス研修では、外部講師を招いて当社に深く関わる独占禁止法、刑法、不正競争防止法をはじめ、他社で発生した具体的な不祥事事例に基づくリスク管理の実務や労働問題等について学んでいます。

また、毎年、コンプライアンスに関するテーマを定め、NJSグループ全体を対象としたコンプライアンス勉強会と理解度確認テスト、さらに企業倫理、ハラスメント、情報管理を題材としたEラーニング研修も取り入れ、コンプライアンスに対する意識や理解を深める取り組みを行っています。

コンプライアンス意識調査

コンプライアンスに関する社員の現状認識と課題を把握し、今後のコンプライアンス活動の推進に役立てることを目的として、コンプライアンス意識調査を実施しています。調査は全て匿名で行い、調査結果はコンプライアンス活動に反映しています。また、この調査結果は、心理的安全性を確保する取り組みにも活用しています。

(4)コンプライアンス通報・相談窓口

NJSグループは、不正行為の早期発見と是正を図り、コンプライアンス経営の強化に資することを目的とした「公益通報者等保護規程」を制定し、コンプライアンス違反や違反行為を知った社員が、直接、コンプライアンス担当部門や社外の弁護士に通報・相談できる窓口を整備しています。この窓口は、当社の役員および社員だけでなく、派遣社員、退職後1年以内の退職者、グループ会社および協力会社の社員も利用することができます。

ここ数年の通報・相談件数は毎年10件程度で推移していますが、その多くはコミュニケーション不足に起因し、コンプライアンス違反に該当するものはありませんでした。

通報・相談件数の実績

2021年	2022年	2023年
11件	7件	9件

リスクマネジメント

想定リスクの設定と権限・責任の明確化により「事業リスク」「業務リスク」に対応しています。

NJSグループは、適正なリスク管理体制を整備し、事業や業務の遂行におけるリスクの的確な把握と未然防止に努め、幅広いステークホルダーから信頼を得ることにより、企業価値の向上を目指しています。

(1)リスク管理体制

成長戦略を進める中で発生する新規事業や開発投資などの「事業リスク」については、経営会議および取締役会において事業リスクの把握と対策について審議しています。また、法令違反や業務上の事故などの「業務リスク」に関しては「危機管理規程」に基づき、取締役である危機管理責任者が、危機の防止・排除および不測の事態に対応できる体制を構築しています。

(2)リスクマネジメント基本方針

企業の不祥事がその存続を揺るがすケースが多発しています。また、地震・津波・豪雨等の自然災害や感染症の流行が経営に大きな影響を及ぼすリスクとなっています。当社のリスクマネジメントの基本方針は、次の3点にまとめられます。

- ①リスクを想定しリスクが顕在化した場合の対応シミュレーションを行うこと
- ②リスクが発生した場合、または可能性のあるリスクに関する情報を確実に伝達、分析すること
- ③責任と権限を明確にすることでリスクの影響範囲に応じた適切な対応を行うこと

緊急事態が発生した場合には、危機対策本部を社内を設置して、弁護士等の外部専門家と連携して危機解決、再発防止、関係官庁の対応、情報開示等の対応にあたります。

当社は「誠実さと倫理観」を社員が尊重すべき価値観(Values)として設定しています。ステークホルダーに誠実であることを基本原理としてリスク管理を実践しています。

(3)品質マネジメントシステムの構築と運用

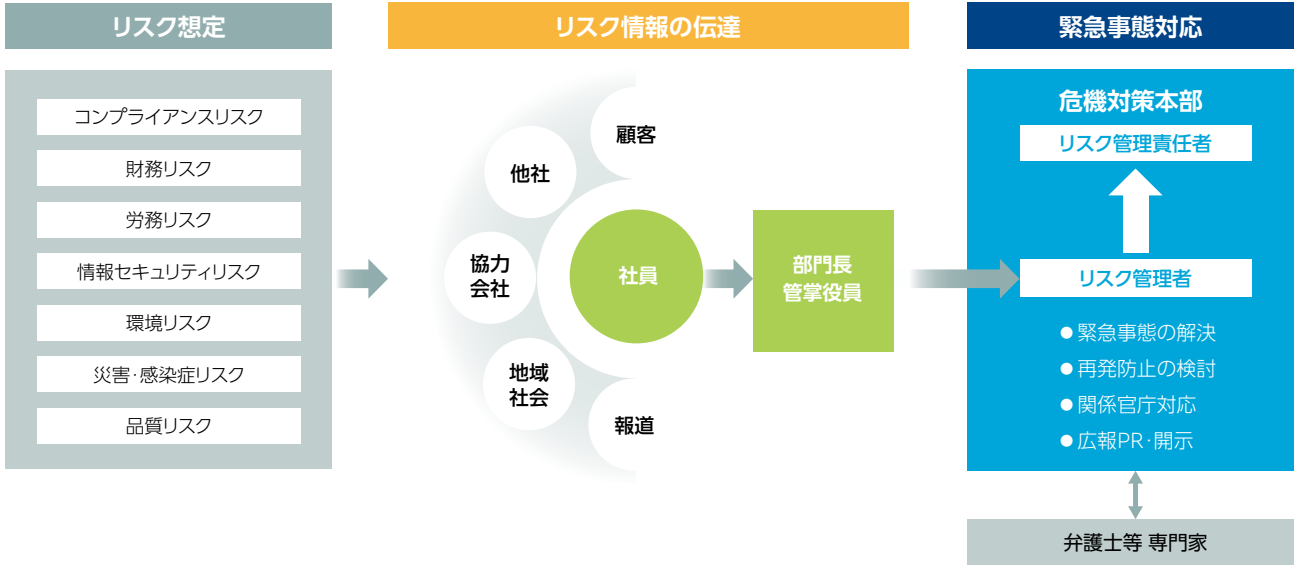
コンサルタントの設計瑕疵により、多額の損害賠償を求められるケースがあります。当社は、品質リスクを最も重要な業務リスクであると認識し、品質マネジメントシステムの構築、運用に力を入れています。

品質の確保は、業務成果のレビューや顧客満足度調査などにより行っています。特にレビューについては、セルフレビュー、本社レビューを業務開始時、中間時点、完了時のそれぞれで実施しています。また、コンサルタントが作成した設計図書の不具合が、顧客の工事発注後に発覚し大きな問題につながるケースもあることから、工事発注前に自主的に過去の設計成果の点検も行っています。

レビューは、シニア世代の熟練の技術者が行っています。当社は2019年に70歳定年制度を導入し、レビューアーの確保に努めています。

品質マネジメントシステムは、1年単位で目標設定、品質管理活動実施、活動評価、経営層によるレビューを行い、継続的に改善しています。

危機管理対応体制図

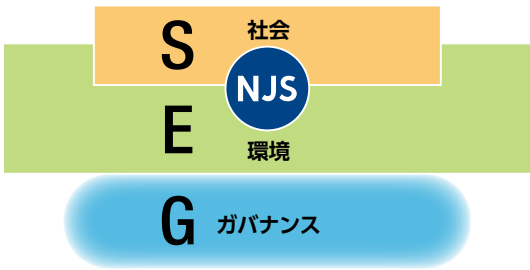


コーポレート・サステナビリティ

水と環境のオペレーションカンパニーとして社会のサステナビリティ向上を推進します。

基本方針

環境問題の深刻化、社会的責任の増大、法規制への対応などを背景に、コーポレート・サステナビリティの重要性が高まっています。事業活動の基盤は社会にあり、社会の基盤は環境にあります。NJSは水の事業を通じて、社会と環境のサステナビリティを高めていきます。



環境的側面

水と環境に従事する企業として事業活動を通したサステナビリティの向上に取り組んでいます。

① 健全な水循環の形成と維持

サステナビリティに欠かせない重要な環境因子である水の保全を推進します。水インフラは健全な水循環を補完するシステムと位置づけ、管路に起因した漏水や不明水の浸入を削減し、水源の保全とともに公共用水域の適正な水質維持を図ります。

② 水インフラに関する環境負荷の削減

水インフラの整備と運用においては、多くの資源やエネルギーが消費されます。水利用の効率化とともに、省エネや創エネの推進、資源の循環利用、施設の長寿命化による廃棄物削減を進めます。現在、施設用地を活用した太陽光発電事業、下水バイオマスのエネルギー化や肥料利用に取り組んでいます。

③ 業務プロセスにおける環境対策

NJSグループは日常の業務における環境対策を積極的に推進しています。2023年期はほぼ全ての業務のペーパーレス化を実現しました。紙・ゴミ・電気の削減、オフィスや展示会でのリサイクル材の活用など、環境対応型の仕事を推進しています。

社会的側面

NJSは、水と環境の事業を通じて、くらしの安全・健康・環境をまもることにより、サステナビリティの向上に貢献しています。

① 水インフラの価値向上

くらしの清潔・衛生・快適などの価値は水インフラが支えています。水がもたらす価値をカスタマーと共有し、進化させることにより、社会と水インフラのサステナビリティを高めます。

② 地域への貢献

水インフラの基盤である地域に着目し、活力あるまちづくりを推進しています。

災害から地域をまもる防災・減災を、地域とともに推進しています。

③ 社会に目を向けた企業活動

「健全な水と環境を次世代に引き継ぐ」のパーパスのもとに、社会に目を向けた企業活動を推進し、従業員のウェルビーイングを高めます。

ガバナンスについて

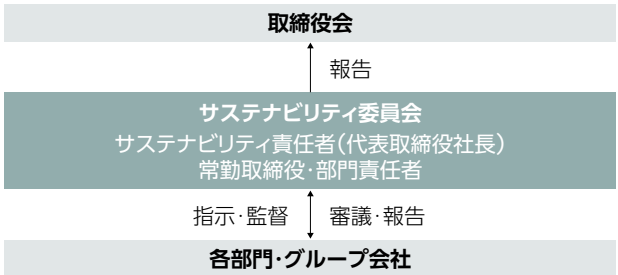
社会的責任の遂行と経営の効率化を目的としてガバナンス、コンプライアンス、品質管理システムを構築し遂行しています。また、社員のモチベーション向上と何でも相談できる職場づくりを目的として、心理的安全性の向上に取り組んでいます。

コーポレート・サステナビリティ推進体制

サステナビリティの課題への取り組みを推進するため、社内にはサステナビリティ委員会を設置し情報の集約、取組課題の策定および事業のモニタリングを行っています。

サステナビリティ委員会は常勤の取締役と関係部門の責任者により構成されます。委員会で協議した重要事項は取締役会に報告され議論されます。

サステナビリティ推進体制図



TCFDに基づく開示

(1) リスクと機会

NJSグループはコンサルティングを主要な事業としているため、気候変動がNJSの資本やサプライチェーンに与える影響は限定的です。NJSグループは、水と環境のソリューションパートナーとして、気候変動により上下水道施設が被る災害リスク、温室効果ガス排出等に係る法令変更に伴うリスク、脱炭素ビジネスの拡大に対する機会損失リスクに対応し、次世代型インフラマネジメントの創出に努めています。

気候変動に対するリスクと機会

リスク	機会
脱炭素関連の技術やサービスの開発の遅れによる競争力の低下 ●再生可能エネルギー導入、脱炭素化計画業務等での競合他社に対する劣後 ●点検調査において、効率やエネルギー消費で優位なツールの出現 ●ソフトウェアにおける気候変動データ管理機能の競合他社に対する劣後 ●気候変動に伴う災害に対応した技術およびサービスやソフトウェア開発の遅れ	気候変動に伴う自然災害の激化に対応した災害対策業務の拡大 ●雨水管理関連業務のコンサルティング業務拡大 施設の脱炭素化促進による新たなコンサルティング業務の需要拡大 ●脱炭素化の促進によるコンサルティング業務拡大 ●施設の省エネや創エネに関する調査・設計業務拡大 インスペクション、オペレーション業務の脱炭素化に関する需要拡大 ●低炭素化に向けた点検調査サービスやツールの需要拡大 ●運転管理の効率化、スマートメーター導入、脱炭素化支援の需要拡大
人材育成の遅れや適切な事業パートナーとの連携不足による競争力の低下 ●エネルギー管理や脱炭素技術の開発に関する人材育成の遅れ ●行政や異業種(プラント、ロボティクス、DX関連等)との連携不足	
当社の温室効果ガス排出削減の取り組み不足に基づく受注機会の減少 ●温室効果ガス排出削減の取り組み不足による顧客からの発注制限 ●入札等評価点の低下による受注減少	

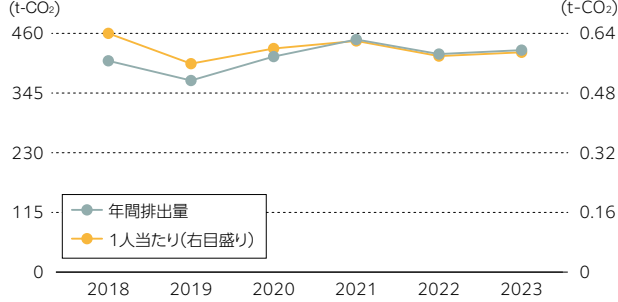
(3) 指標と目標

気候変動関連のリスクおよび機会の測定・管理に用いる指標は、管理本部にて検討し、取締役会において審議されます。なお、NJSグループは、「RE Action(再エネ100宣言)」に参加し、事業活動における電力使用量を2030年までに全て再生可能エネルギーに転換することを宣言しています。再生可能エネルギーへの転換を通じて2050年のカーボンニュートラル達成に取り組めます。

(2) リスク管理

NJSグループは、気候変動に関するリスクについて上述のサステナビリティ委員会にて事業単位で評価し管理しています。評価結果のうち特に重要と判断された内容は取締役会に報告し審議されます。

GHG排出量推移(Scope2)



人的資本経営 ～育業のススメ～

2023年3月度より、上場企業には有価証券報告書への「人的資本」に関する情報開示が義務付けられました。また2024年4月からは、育児・介護休業法の改正により、従業員数1,000人超の企業に育児休業の取得状況の公表が義務化されるなど育児休業の取り組みが重視されるようになってきました。

コンサルタントは、「人が財産」です。当社はこうした理念のもと、社員の充実したプライベートを後押しすべく、育児休業の取得促進に取り組んできました。2022年には東京都の「こどもスマイルムーブメント」に参画し、育児休業を「仕事を休む期間」と捉えるのではなく「未来を担う子どもを育てる尊い仕事の期間(育業)」と位置づけ、誰もが育業できる働きやすい組織づくりを目指しています。その結果、直近5年間で男性の育児休業取得率が50%アップし、平均期間も50日ほど増加しました。また、2023年12月には「男性育児休業取得率100%宣言」をし、取り組みを継続していくことを社内外に公表しました。

今回は男性育児休業取得に関しての取り組み内容と育業を取得した社員、その後押しをした上司の生の声をご紹介します。



管理本部人事総務部長
小林 崇

オーダーメイドの育児休業

これまでほとんど実績のなかった男性の育児休業取得を進めるために、法改正で義務付けられた社員への制度の説明を形式的に行うだけでなく、各社員と面談の時間を設けて丁寧な説明を行ったり、妊娠・出産に関わる女性の身体の負担についても伝えたりすることで、配偶者へのフォローの大切さも合わせて伝えるといった取り組みに努めています。

NJSが目指すのは、子どもが生まれてすぐ強制的に育児休業を取って下さいということではなく、それぞれの家庭や業務の状況に合わせて、本人が希望する形で育児休業を取るサポートをすることです。繁忙期に人に仕事を引き継ぐのであれば、自分で仕事を終わらせて、気持ちよく育児休業を取りたいという気持ちも分かりますので、そういった場合には時期の調整に関する提案なども行っています。

制度利用実績

項目	性	2021年度	2022年度	2023年度
育児休業制度利用者数(名)	男	3	12	12
	女	3	8	8
育児休業の取得平均日数(日)	男	16.0	11.5	64.5
	女	308.0	331.0	250.7
育児休業取得率(%)	男	81.8	81.8	100.0
	女	100.0	100.0	100.0

男性向け育業ハンドブック

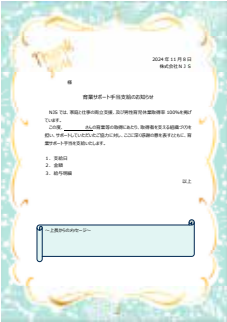
育児休業の取得には、社内での理解促進がとても大切です。このため、我々は「NJSレター」(社内報)で育児休業に関する案内を行い、「育児休業は取るもの」「みんな取っている」ということが伝わるように工夫を凝らしているところです。また、オリジナルハンドブックを作成し、社内の掲示板に載せるなど周知に向けた活動に取り組んでいます。

ハンドブックの中では、まだ産まれていない子どものことより、今一緒にいる奥さんのことを考える視点から、女性の愛情曲線に関するグラフを掲載しました。女性の愛情曲線は、大変な出産直後から乳幼児期まで一緒に子育てをしないと下がっていきしまい、そこから回復するのはなかなか難しいという内容です。つまり、男性の育児休業は子どものためだけではなく、その後の奥さんとの関係性にも影響があるということを伝えています。



育業サポート手当制度

2024年4月から「育業サポート手当」の制度を創設しました。これは、育児休業を取得する人たちから「周りに申し訳ない」という声が多く聞かれることを踏まえ、育児休業を取得する社員がいる部所全員に対して、一律で会社が手当を出すという制度です。「育児休業を取れるような組織を作ってくれてありがとう」という意味合いにし、感謝のメッセージを組織のメンバーにしっかりとお伝えいただきたく、上長から感謝レターを渡しています。



イクボスの声

大阪総合事務所では、2023年度に子どもが産まれた男性社員6名が、同時期に育業を取得しました。法改正を機に育業の推進を続けてきた成果が表れたと捉えています。男性社員の上司(イクボス)は、どのように過去に前例のない状況と向き合い、社員を後押ししたのか、その要因や思いを語り合いました。

—— イクボスの後押しは育業の取得を強力に推進すると思いますが、業務遂行にあたり課題はあると思われますか。

小島 育業の取得者がいる部では、残ったメンバーに負荷がかかることが実際にありました。今後は管理職と経営陣が責任をもって周りの人のサポート体制を作っていかなければなりません。子育ては人生の中にあるイベントの一つ。育業取得も当然のことと思えるようになれば「穴」と感じなくなると思います。

初谷 我々世代が親の介護で休暇を取得する可能性もあります。上司も部下も関係なく、困っている時は助け合うという精神を大切にしたいです。

—— 育業を含め、社員全員が働きやすい環境や制度を根付かせるために何が必要だと思われますか。

吉田 一人ひとりの考え方を否定せず、働きやすい職場環境にしていくことです。そのための大前提は「雰囲気づくり」でしょう。若手は育児があり、管理職や年配社員は介護があり、互いに持ちつ持たれつです。

小島 育業を取得して自分が穴をあけたと思うなら、次は支援する立場になればいい。互いに思いやることができれば「穴」と考えなくなる。支援し合える雰囲気、仕組みをつくるのがマネジメントの役割です。

栗原 2年前に導入されたフリーアドレスはコミュニケーションにプラスだったのではないのでしょうか。フリーアドレスのおかげ



大阪のイクボス(部所長)たち。
左から、吉田部長、小島部長、栗原所長、大月副部長、初谷部長

で「他部所とのコミュニケーションが増えた」というアンケート結果も出ています。

大月 確かに普段なら関わらない部所の社員と話す機会は増えました。近くで打ち合わせをやっていたら、積極的に「乱入」するようにしています。

初谷 話す機会といえば、大阪総合事務所では毎週1回、グループ単位でリーダーが部下の状況をヒアリングする場を設けていますよね。4年前に部長になった際、部のコミュニケーションが希薄で、各自の状況が分からなかったため始めた取り組みです。

栗原 この4年で相互理解が深まりましたよね。

初谷 当時は隣の人とも話していませんでしたからね。周りが分かってくれていない状況は誰にとっても不安です。この取り組みはかなり効果があったと思います。

栗原 家庭の安定が仕事のパフォーマンスをアップさせることは間違いありません。普段から上司や同僚とのコミュニケーションを密にし、育業の取得に向けて前向きに取り組んで欲しいです。

イクメンの声



左から、森さん、小西さん、竹田さん

イクボスに続き、イクメンたちが育業の苦労や喜び、自身の成長などを話し合いました。

—— どのような経緯で育業を取得されたのですか？

前田 うちが初出産だったので、夫婦そろって育児が分からない。だから退院してしばらくは妻をサポートできるよう取得しました。妻の実家に近い義母の家に一時的に住まわせてもらい、ミルクやおむつ交換、沐浴などは義母の手も借り、教えてもらいながら育業しました。2週間なんてあっという間に過ぎましたね。

和田 育児のために長期休暇を取得された先輩がいたので、なんとかなるという実感はありましたし、何より育児を体験したかった。とはいえ実家暮らしが長く、結婚してからも家事は未経験だったので、家事と育児という二つの初体験に慣れるまでは大変でした。

小西 妻一人で育児は大変だろうという思い、育児してみたいという思い、育児しないパパは嫌われるだろうという思い、育児しなかった恨みを妻は一生持ち続けるかもなという思い…。いろんな思いから育業を取得しました。実は取得する意思はなかったのですが、妊娠が分かったときに上司に相談したところ、育業をすすめられて取得しました。

—— やっぱりかわいいですか!?

和田 うちの娘は控えめに言って、めちゃくちゃかっこいい! 4ヶ月なのにお気に入りのおもちゃがあるし、離乳食の好き嫌いもあるし、本を読んでくれとせがんでくるからね。

森 うちの娘は9ヶ月にして地域のアイドル的な存在です。近くにある昔ながらの商店街を歩いていると、すれ違うおじいちゃんおばあちゃんたちが振り返って「かわいいいわねえ」って言うてくれます。成長も早くて、もうつかまり立ちできるし、歌も歌っています。私が保育園に迎えに行くと「きゃーっ」と叫んで喜んでくれる姿がたまりません。

竹田 3歳になる上の子が赤ちゃん返りもせず、3ヶ月になる下の子にミルクを上げたり、抱っこしたり、とにかく面倒見がいいんです。

—— 育児を通して、自らが成長したと感じることはありますか。

小西 早起きになりました。子どもが起きる前に家事をこなし、会社に8時前に到着して、19時くらいまでには帰宅するようにしています。

清水 育児はタイムスケジュールどおりにならないことばかりなので、仕事が楽に感じるようになりました。

竹田 私は料理ができるようになりましたね。

清水 私もそうです。新メニューの開発を楽しんでいます。実は一人目の時は育業を取得しなかったんです。そうしたら妻とバトルが増えてしまって…。二人目で育業を取得すると我ながら育児に対して主体性が生まれてきて、妻とのバトルも少なくなりました(笑)

森 男性側は、特に産後1ヶ月の育児に関わってほしいですね。そこで妻と一緒に育児を練習しておかないと、後からやりますと言っても、妻的には任せられないことが多いかと思います。



左から、清水GL、前田さん、和田さん

—— 最後にこれから育業を取得するかもしれない社員にメッセージをお願いします。

前田 育業を通して育児や家事の大変さを知ることができ、素直に家族に感謝できるようになりました。新生児の頃じゃないと体験できない大変さ、かわいさ、楽しさがあります。ぜひ取得して、子どもと一緒に家族みんなで成長し、楽しい時間を過ごしてほしいです。

●ダイバーシティの推進と人材育成

オペレーションカンパニーを目指すためには、従来の専門分野に長けた人材だけではなく、事業環境の急速な変化に対応していくため、多様な人材(ダイバーシティ)の確保が必要になっています。そのために、新卒一括採用のみならず、中途採用も積極的に行い、多様な専門分野、異業種経験者、女性、外国人材の確保に努めています。また、採用後は継続的なスキル習得が欠かせません。新入社員から中堅社員まで幅広いニーズに対応した研修や各分野の技術研修、OJTトレーナー研修など社員の定着に向けた研修も実施しています。

従業員データ(連結)(期末)

項目		2021	2022	2023
従業員数(名)	合計	556	580	618
	男性	458	468	496
	女性	98	112	122
外国人従業員数(名)		8	3	3
平均年齢(歳)(正社員)		43.0	42.9	42.6
平均勤続年数(年)(正社員)		15.2	15.2	15.0
管理職割合(%) (正社員)	男性	97.4	96.9	97.0
	女性	2.6	3.1	3.0
新卒採用人数(名)(正社員)	合計	30	25	39
	男性	25	18	25
	女性	5	7	14
中途採用人数(名)(正社員)	合計	14	21	19
	男性	12	17	17
	女性	2	4	2
新卒3年後離職率(%) (3年前入社)		11.1	13.6	23.5

竹田 育業を取得しなかった一人目の時は成長がトビトビだったのですが、育業を取得した二人目は日々の成長、変化を感じることができました。気持ちがポジティブになりますよ。

清水 一人目は育業を取得せず、育児にも関わっていませんでした。二人目で育業を取得して育児をすると、妻のすばらしさが身に染みて、惚れ直しました。

●障がい者雇用について

NJSはハンディキャップの有無にかかわらず、活躍できる職場環境を整備しています。2017年からは農園を活用した障がい者雇用に取り組んでいます。2023年度の障がい者雇用率は2.39%です。

障がい者雇用率の推移(%)

2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
3.14	3.20	3.03	2.62	2.43	2.39

形式的ではなく、
本当に意味のある男性の育業を定着させたい

NJSは2021年に創立70周年を迎えました。その際、新たに「健全な水と環境を次世代に引き継ぐ」というパーパスを掲げました。これは未来への約束として考えており、これから先の時代を背負う子どもたちをしっかりと守っていこうという思いがベースにあります。

NJSはコンサルタント集団で人が命の企業ですので、社員が働きがいを持って仕事をするには充実した家庭生活が欠かせません。男女問わず家族みんなで家事や育児を行うなど、幸せなプライベートを過ごすことが重要だと思っています。



管理本部人事総務部 中塚理子、積田良人

財務サマリー

(連結、単位:百万円)

	第64期	第65期	第66期	第67期	第68期	第69期	第70期	第71期	第72期	第73期	第74期
	2013年12月	2014年12月	2015年12月	2016年12月	2017年12月	2018年12月	2019年12月	2020年12月	2021年12月	2022年12月	2023年12月
受注高	18,149	19,208	17,139	13,363	18,240	16,684	17,831	18,827	18,185	18,448	22,671
受注残高	21,894	26,353	25,767	22,866	24,739	23,331	23,982	23,973	23,123	19,191	20,040
売上高	15,159	14,859	17,849	16,402	16,587	18,265	17,341	18,951	19,315	19,231	22,027
売上総利益	4,017	4,788	5,610	4,604	5,131	7,363	6,913	7,400	7,574	7,526	7,243
営業利益	873	1,299	1,876	774	1,239	2,887	2,256	2,469	2,758	1,934	1,618
経常利益	965	1,375	1,892	835	1,244	2,893	2,311	2,507	2,859	2,012	1,704
親会社株主に帰属する当期純利益	513	538	974	314	710	1,927	1,677	1,703	1,929	1,726	1,997
総資産額	20,972	22,128	22,381	22,752	21,779	25,235	25,544	25,667	27,516	28,178	29,493
売上高総利益率	(%)	26.5	32.2	31.4	30.9	40.3	39.9	39.0	39.2	39.1	32.9
売上高販管費率	(%)	20.7	23.5	20.9	23.5	24.5	26.9	26.0	24.9	29.1	25.5
売上高営業利益率	(%)	5.8	8.7	10.5	4.7	7.5	15.8	13.0	14.3	10.1	7.3
総資産利益率(ROA)	(%)	2.5	2.5	4.4	1.4	3.2	8.2	6.6	7.3	6.2	6.9
自己資本利益率(ROE)	(%)	3.3	3.3	6.0	1.9	4.3	11.1	9.0	9.3	7.8	8.4
自己資本比率	(%)	75.9	73.4	73.4	71.2	76.2	71.8	75.6	78.5	78.0	83.0
有利子負債	1	0	11	5	1	8	32	23	9	8	7
営業活動によるキャッシュ・フロー	317	1,155	897	1,797	△ 672	3,761	239	2,500	227	1,953	1,550
投資活動によるキャッシュ・フロー	△ 214	△ 135	△ 288	958	638	△ 226	△ 224	△ 371	△ 551	△ 950	2,419
財務活動によるキャッシュ・フロー	△ 409	△ 390	△ 404	△ 432	△ 412	△ 391	△ 535	△ 852	△ 556	△ 866	△ 771
売上債権回転日数	(日)	31.6	21.3	28.1	16.6	32.9	29.1	34.9	62.2	27.8	24.2
設備投資額	163	92	200	85	131	168	211	206	807	878	461
減価償却費	116	127	140	136	140	162	189	188	218	270	343
研究開発費	168	292	368	358	362	734	660	686	641	618	790
1株当たり当期純利益	(円)	52.65	55.26	99.93	32.27	72.88	197.74	174.88	202.40	181.03	209.33
1株当たり純資産額	(円)	1,633.11	1,666.35	1,686.03	1,661.89	1,702.70	1,858.94	2,026.16	2,112.60	2,413.81	2,566.90
1株当たり配当金(年間)	(円)	40	40	44	44	40	45	50	65	75	85
配当性向	(%)	76.0	72.4	44.0	136.4	54.9	22.8	28.6	32.1	41.4	40.6
ROIC	(%)	2.9	3.1	7.0	2.8	5.2	10.9	7.7	8.5	4.8	3.1
セグメント別情報：											
国内	受注高	11,335	12,471	14,070	8,630	15,643	13,523	15,902	17,290	16,612	18,521
	受注残高	10,338	11,919	13,682	10,692	15,775	15,086	16,775	18,659	19,115	18,480
	売上高	9,985	10,890	12,306	11,620	10,560	14,208	14,206	15,407	16,156	17,230
	セグメント利益	1,208	1,585	1,692	1,063	886	2,663	2,229	2,626	2,483	1,521
海外	受注高	6,813	6,736	3,069	4,733	2,597	3,160	1,929	1,537	1,360	4,150
	受注残高	11,556	14,433	12,084	12,174	8,964	8,244	7,207	5,313	4,008	1,559
	売上高	5,060	3,866	5,432	4,638	5,809	3,840	2,906	3,318	2,930	4,594
	セグメント利益	△ 388	△ 329	136	△ 356	253	123	△ 80	△ 244	180	37

非財務サマリー

区分	項目	単位	第71期	第72期	第73期	第74期
			2020年12月	2021年12月	2022年12月	2023年12月
製造資本	国内事務所数*	ヶ所	14	14	15	15
	国内出張所数*	ヶ所	48	48	49	48
	国内オペレーション拠点数	ヶ所	23	24	26	26
	国内グループ会社主要事業所数	ヶ所	5	6	10	11
	海外事務所数(インド除く)	ヶ所	6	6	5	5
	海外現地法人数	社	2	2	2	2
	社内成果品発表会発表件数*	件	29	35	33	18
知的資本	社内技術研修会*	件	22	57	103	91
	研究論文発表*	編	18	16	25	27
	講演活動*	件	30	17	33	29
	海外学会等発表*	件	—	17	10	9
	特許件数※注1	件	31	34	43	55
	連結・正社員数	人	867	934	1,137	1,362
	連結・契約社員数	人	434	426	412	411
人的資本	単体・正社員数*	人	534	556	580	618
	単体・契約社員数*	人	293	284	265	262
	女性管理職比率*	%	2.1%	2.6%	3.1%	3.0%
	男性育児休暇取得率*	%	55.6%	72.7%	81.8%	100.0%
	女性育児休暇取得率*	%	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
	男女賃金格差*	%	—	—	57.9%	64.5%
	離職率(3年以内)*	%	14.3%	11.1%	13.6%	23.5%
	年間1人当たりCPDポイント※注2	ポイント	36.6	39.5	38.2	46.2
	技術士数*	人	333	340	351	360
	高エンゲージメント指数※注3	ポイント	10.4	10.7	10.1	9.4
自然資本	障がい者雇用率*	%	3.0%	2.6%	2.4%	2.4%
	GHG排出量 (CO ₂ 換算)※4	t-CO ₂	415.3	448.2	420.1	427.7
	1人当たりCO ₂ 排出量※4	t-CO ₂	0.592	0.610	0.572	0.582
社会関係資本	国内受注件数*	件	1,427	1,347	1,345	1,376
	海外進行中プロジェクト件数	件	159	164	134	117
	SkyScraper®保守・クラウド契約数※5	団体	124	133	137	139
	ドローン管路調査距離(年間)	km	20.3	20.0	34.4	54.3
ガバナンス等	取締役独立性比率(社外取締役割合)*	%	33.3%	30.0%	44.4%	44.4%
	取締役ダイバーシティ比率(女性割合)*	%	0.0%	0.0%	11.1%	11.1%
	コンプライアンス研修受講率	%	97.8%	77.4%	91.4%	95.2%
	リスク管理－設計レビュー実施率*	%	94.1%	95.7%	96.3%	81.4%
	リスク管理－顧客満足度(5段階)*	点	4.0	4.2	4.2	4.3

(注) ※は単体の数値。“—”は未集計。
1. 特許件数は出願中およびPCT特許の国内移行申請を含む。 2. CPDポイントは技術士継続研鑽制度の数値(総合職のみ)。研修や論文執筆等の研鑽を数値化したもの。
3. 高エンゲージメント指数は外部サービスによる算出値に基づく。 4. GHG排出量は海外事業所を除く、Scope1・2の数値。
5. SkyScraper®保守・クラウド契約数には、保守契約等のないユーザーを含まない。

会社データ (2023年12月31日現在)

会社概要		上場市場	
社名	株式会社NJS(エヌジェーエス) 英語表記:NJS CO., LTD.	東証プライム(証券コード:2325)	
本社所在地	〒105-0023 東京都港区芝浦1丁目1番1号 浜松町ビルディング14階 TEL : 03-6324-4355 FAX : 03-6324-4356	資本金	
代表	代表取締役社長 村上 雅亮	従業員数	
創立	1951年9月3日	年間売上高	
		22,027百万円(2023年12月期)	

グループ企業一覧

社名	出資割合	主要な事業内容	コンサルティング		ソフトウェア	インスペクション	オペレーション
			国内	海外			
 株式会社NJS		水と環境のインフラに関するコンサルティング等技術サービス	●	●	●	●	●
 オリオンプラントサービス株式会社	100%	電気設備の調査、計画、設計コンサルティングサービス	●				
 NJS Engineers India Pvt. Ltd.	100%	インドにおける上下水道事業に関するコンサルティングサービス		●			●
 NJS USA Inc.	100%	米国における上下水道事業に関するコンサルティングサービス		●			
 日本X線検査株式会社	100%	鋼構造物及びコンクリート構造物の非破壊検査及び診断調査			●	●	
 株式会社クリンパートナーズ須崎	54%	須崎市公共下水道施設等運営事業	●		●		●
 株式会社北王インフラサイエンス	90%	上下水道、農業用排水施設、発送電施設等インフラの調査点検			●	●	●
 株式会社FINDi	90%	インフラ施設の点検、調査、解析及び診断等	●		●	●	●
 株式会社水道アセットサービス※1	100%	上下水道カスタマーサービスとデジタルサービス(台帳整備、3D化等)	●			●	
 コンフロンティア株式会社	50%	インフラの脱炭素化コンサルティング、脱炭素素材の開発等	●				●
 富洋設計株式会社	100%	上下水道、農業施設に関するコンサルティング等技術サービス	●				
 株式会社ドート※2	100%	上下水道施設の調査、設計コンサルティングサービス	●		●		

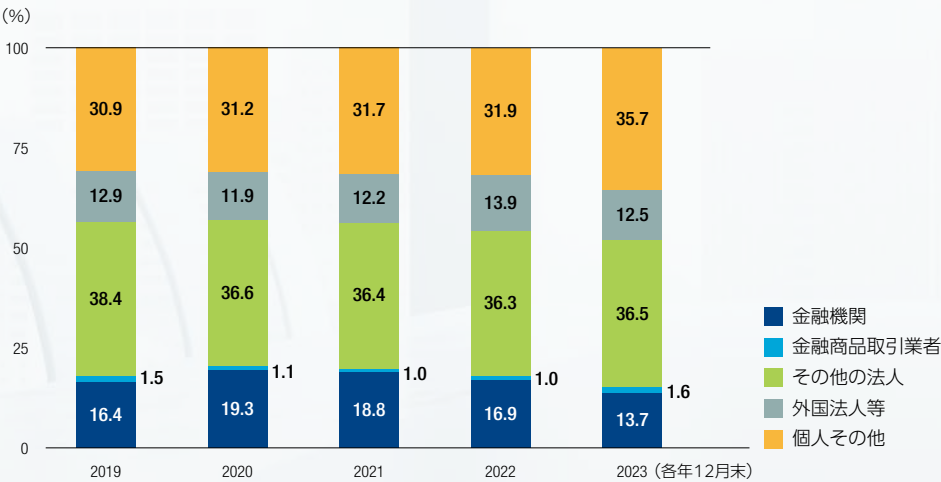
※1 2024年10月1日付で(株)NJS・E&Mと(株)水道アセットサービスが合併
※2 2024年4月株式取得によりグループ会社化

大株主の状況

氏名又は名称	住所	所有株式数(株)	所有割合(%)
日本ヒューム株式会社	東京都港区新橋五丁目33-11	3,420,000	35.78
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	東京都中央区晴海一丁目8-12	738,800	7.73
CGML PB CLIENT ACCOUNT/ COLLATERAL (常任代理人 シティバンク、エヌ・エイ東京支店)	CITIGROUP CENTRE, CANADA SQUARE, CANARY WHARF, LONDON E14 5LB (東京都新宿区新宿六丁目27-30)	600,000	6.28
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	東京都港区浜松町二丁目11-3	350,600	3.67
HSBC PRIVATE BANK (SUISSE) SA GENEVA - SEGREG HK IND1CLT ASSET (常任代理人 香港上海銀行東京支店)	9-17 QUAI DES BERGUES 12 01 GENEVA SWITZERLAND (東京都中央区日本橋三丁目11-1)	244,600	2.56
NJS社員持株会	東京都港区芝浦一丁目1-1	222,600	2.33
重田 康光	東京都港区	140,900	1.47
大迫 英子	東京都世田谷区	102,400	1.07
明治安田生命保険相互会社	東京都千代田区丸の内2丁目1-1	96,000	1.00
CBS/IICS CLIENTS (常任代理人 株式会社三菱UFJ銀行)	PARQUE EMPRESARIAL LA FINCA PASEO CLUB DEPORTIVO1 - EDIFICIO4, PLANTA2 28223 POZUELO DE ALARCON (MADRID), SPAIN (東京都千代田区丸の内二丁目7-1)	73,860	0.77
計		5,989,760	62.66

注)所有割合は自己株式を除外した発行済株式数に対する割合を表示しています。

所有者別株式分布の推移



各種認定一覧

適用規格 マネジメントシステム名	登録番号 (登録日)	方針	適用範囲	登録組織
ISO9001:2015 JIS Q9001:2015 品質マネジメントシステム	QC16J0025 (2000/10/13)	品質要求を満たし、顧客から信頼される会社を目指す	上水道、工業用水道、下水道、利水一般、河川、環境、廃棄物に関する企画、経営支援、調査、研究、計画、設計および官民連携に関するコンサルティング、情報システムの構築・運営サービスによる支援、並びに工事監理	オペレーションズ本部、技術管理部、内部監査部、水道本部、札幌事務所、仙台事務所、東京総合事務所、名古屋総合事務所、大阪総合事務所、広島事務所、九州総合事務所
ISO14001:2015 JIS Q14001:2015 環境マネジメントシステム	EC16J0019 (2002/9/4)	環境に配慮した事業活動を推進	上水道、工業用水道、下水道、利水一般、河川、環境、廃棄物に関する企画、経営支援、調査、研究、計画、設計および官民連携に関するコンサルティング、情報システムの構築・運営サービスによる支援	管理本部、オペレーションズ本部、内部監査部、地球環境本部環境調査部
ISO55001:2014 JIS Q5501:2017 アセットマネジメントシステム	AS15J0006 (2015/12/22)	顧客のアセットマネジメントを支援する	上水道、工業用水道および下水道におけるアセットマネジメント(経営支援、調査、計画、設計および官民連携に関するコンサルティング、情報システムの構築・運営サービスによる支援、並びに料金徴収に係る包括委託)	オペレーションズ本部、技術管理部、内部監査部、水道本部(企画戦略部、水道3部、水道4部、水道5部、水道7部)、東京総合事務所(下水道部、アセットマネジメント1部、アセットマネジメント2部)、名古屋総合事務所(下水道部)、大阪総合事務所(下水道部、アセットマネジメント部)、九州総合事務所(下水道部)
ISO/IEC 27001:2013 JIS Q 27001:2014 情報セキュリティマネジメントシステム	IC18J0474 (2019/3/29)	顧客資産の保護に対する物理的・技術的な管理策を実施する	●ソフトウェアの受託開発および運用保守 ●パッケージソフトウェアの開発、販売、導入支援および運用保守 ●クラウドサービスのソフトウェア開発、提供、導入支援および運用保守	オペレーションズ本部ソフトウェア部
JIP-ISMS 517-1 ISMSクラウドセキュリティ認証	SC21J0018 (2021/8/19)	クラウドサービスに係るセキュリティを確保する	総合インフラ管理システム SkyScraper®のサービス提供(クラウドサービスプロバイダ対象サービス) NJSプラットフォームにおけるFC(施設管理)、PL(管路管理)、EM(運転管理)、RM(雨水管理)、EA(財務管理)	オペレーションズ本部ソフトウェア部
Pマーク JIS Q15001 個人情報保護マネジメントシステム	第10840448号	個人情報、個人番号および特定個人情報の適切な保護	当社の全ての組織および個人情報の取り扱いに関連する全ての事業活動に適用し、当社の事業活動に従事する全ての従業員	