

2026/2/13

株式会社日水コン

# 日水コングループビジョン2030

# 目 次

<b>1. はじめに</b>	.....	<b>3</b>	<b>5. 日水グループビジョン2030</b>	.....	<b>15</b>
● 社長メッセージ			● 当社グループが2030年に目指す姿		
<b>2. 会社概要</b>	.....	<b>4</b>	● 2030年を見据えた市場環境と当社グループの機会・課題の認識		
● 会社概要			● 重点施策の全体像		
● 当社グループの役割			● 事業戦略の基本方針		
<b>3. 中期経営計画2025の振り返り</b>	.....	<b>7</b>	✓ 事業戦略   基幹事業の磨き込み   着実な継続成長の追求 (上下水道)		
● 計数目標の達成状況   日水コン単体			✓ 事業戦略   基幹事業の磨き込み   着実な継続成長の追求 (流域水インフラ)		
● 重点施策の実施状況   日水コン単体			✓ 事業戦略   基幹事業の磨き込み   成長領域への拡大 (PPP/PFI・アグリ領域)		
<b>4. 経営理念体系とマテリアリティ</b>	.....	<b>10</b>	✓ 事業戦略   海外事業の選択と集中		
● 経営理念体系			✓ 事業戦略を加速させる機能   社内外のデジタル化推進		
● 当社グループが重視する“価値軸”とそれを支える“実行能力”			✓ 事業戦略を加速させる機能   研究開発・新規事業開発の体制強化		
● 当社グループのマテリアリティ			● コーポレート戦略の基本方針		
● “社会”の重要課題を解決するための当社グループのアプローチ			✓ 当社グループ体制強化		
			✓ 組織・人材マネジメント   人材戦略体系		
			✓ 組織・人材マネジメント   人材の量的・質的確保のための視点と取組み		
			✓ 組織・人材マネジメント   日水コン組織体制の変更 (2026年4月～)		
			✓ バックオフィスのDX強化		
			✓ サステナビリティ経営の推進		
<b>6. 資本コストや株価を意識した経営</b>	.....	<b>33</b>			
● 現状分析					
● 企業価値向上に向けた取組みの全体像					
● キャピタルアロケーション					
● 株主還元					

# 1. はじめに—社長メッセージ—



日水コンは、1959年の創業以来、公益を第一とすることを企業理念としています。

中期経営計画2025（2021～2025年）では、社会課題の解決を通して、経済的成长を実現する企業を目指してきました。

この間には、人口減少、インフラの老朽化による大規模事故、気候変動、激甚災害、感染症の発生等、  
水インフラを取り巻く社会環境は、ますます厳しくなってきました。

一方、当社の業績は、社員をはじめ関係者の努力により、良好な結果で推移することができました。

また、東京証券取引所スタンダード市場への新規上場についても、

多くの困難はありましたが、計画どおりに達成することができました。

水インフラに関わる社会課題は、高度化・複雑化しています。

社会生活に支障をきたす水インフラ問題の発生は、国民の関心事となっており、早急な対応が求められています。

日水コングループには、高い技術力、豊富な知識と経験に基づいた水インフラ持続の担い手として、  
新たな取組みが求められています。

そこで、日水コングループの更なる成長と社会貢献を基本方針とした「日水コングループビジョン2030」を  
策定しました。

**日水コングループは、潤いのある持続可能な社会の実現に取り組む  
水の統合インフラマネジメントの担い手として、  
水のインパクトカンパニーであり続けるために、挑戦してまいります。**

代表取締役社長 中西 新二

## 2. 会社概要

# 会社概要



社名 株式会社日水コン

本社 東京都新宿区西新宿6-22-1（新宿スクエアタワー）

設立 1959年5月

代表者 代表取締役社長 中西 新二

英文 Nihon Suido Consultants Co., Ltd.  
略称 NSC

資本金 100百万円（2025年12月末）

売上高 24,413百万円（2025年12月期連結）

営業利益 2,379百万円（2025年12月期連結）

従業員数  
（ほか、平均臨時雇用人員） 737名（2025年12月末連結）  
（304名）

## 当社グループの事業領域

上下水道



流域水インフラ  
(河川・その他)



# 当社グループの役割

水インフラの全体に関わり、長期的な視点での調査・計画立案と工事監理を行う

まちづくりの観点から、地域の上下水道、  
浸水、水害等に関する調査、データ収集

長期的な視点から必要な施設の「種類」  
「場所」「時期」を構想

施設建設のスケジュールを作成し、事業費  
を算定

計画に基づき、工事を施工するための  
詳細な設計

施設建設の工事を監理

定期的に施設・設備の老朽化調査を行い  
修繕・更新



… 当社グループの役割



## 発注者

国、地方公共団体、民間企業、  
国際協力機構（JICA）、外国政府等



## 水コンサルタント

調査・構想・計画・  
設計を依頼

報告書・計画書・  
設計図書を納品

工事を発注



## 施工会社 ゼネコン・メーカー

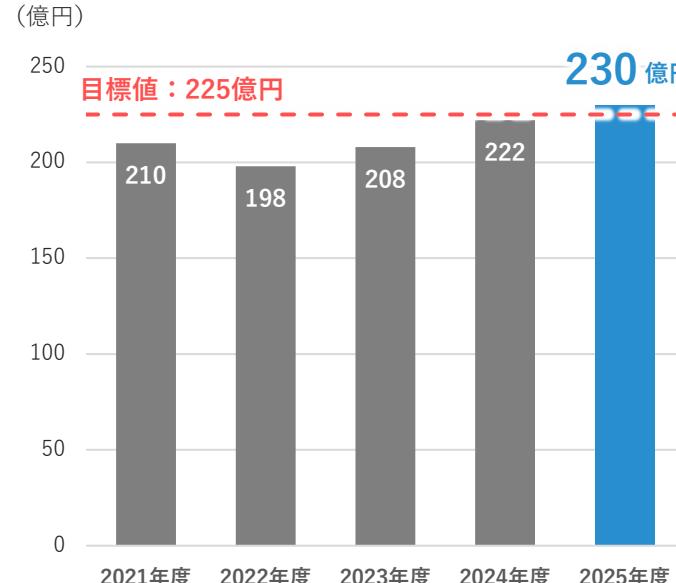
工事監理

水コンサルタントが  
作成した仕様に基  
づき工事を施工

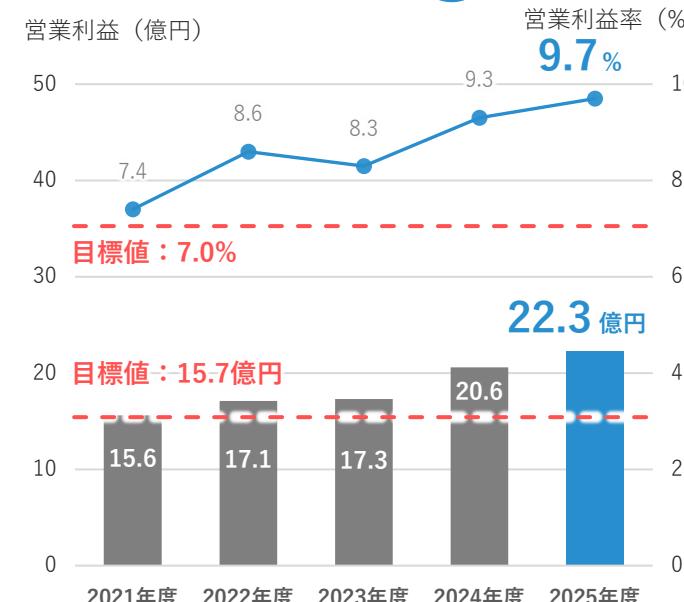
### 3. 中期経営計画2025の振り返り

# 計数目標の達成状況 | 日水コン単体

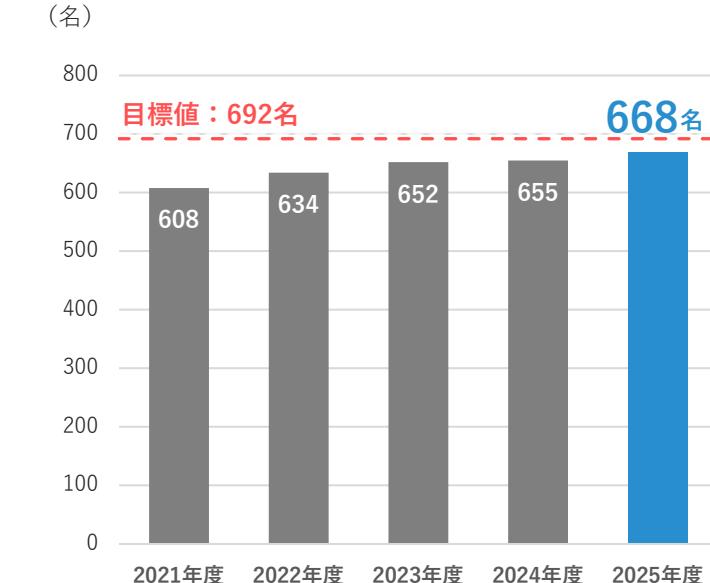
## 売上高



## 営業利益／営業利益率



## 従業員数



## ○ 達成要因

- コロナ禍の中でも良好な市場環境を基にした受注と着実な売上を計上
- 月次での予実管理や工程管理の徹底も業績に寄与

## △ 未達要因

- 担い手不足を前提とした採用活動の強化により人材確保に取り組むも、想定以上に確保に苦戦

注：数値はいずれも日水コン単体

従業員数は、就業人員（当社から社外への出向者は除き、社外から当社への出向者は含む。）

# 重点施策の実施状況 | 日水コン単体



## 基本方針

### 水のインパクトカンパニー

– 社会課題の解決を通して経済的成长を実現する企業 –

## 戦 略

### 壁を超える

- 官民の壁を超える
- 業務領域の壁を超える
- 事業領域の壁を超える
- 国内外の壁を超える

### 地域に根差す

- 地域リーダーとの関係構築
- 地域企業との関係構築
- 市民との関係構築
- 地域経営の視点

### 足元を固める

- 人材投資
- 企業価値向上
- グループ経営
- 業務の見える化

## 振り返り

- 地域視点での基幹事業の推進
  - ▶ 生活排水処理事業等の事務を補完する官民出資会社である株式会社ONE・AQITA（ワン・アキタ）の設立（秋田県）
  - ▶ 水の官民連携（ウォーターPPP）の実施（宮城県利府町）
- スマート農業関連領域への新規展開／流域治水×農業への取組着手

- このような展開を加速させるための機能には改善の余地あり

- 東京証券取引所スタンダード市場への上場
- 多種多様な人材の積極的な採用

- 採用による量的確保だけでなく、質の向上のための施策の更なる推進が必要

## 4. 経営理念体系とマテリアリティ

# 経営理念体系

当社グループは、「水のインパクトカンパニー」を存在意義として、  
「水の統合インフラ（注）マネジメントの担い手」となることをミッションとしています

当社グループの価値軸、企業文化を踏まえ、実行能力を生かして行動することによりミッションを達成し、  
「潤いのある持続可能な社会の実現」を目指します

## パーカス

当社グループの存在意義

## 水のインパクトカンパニー

～水に関する社会課題の解決に貢献する企業～

## ビジョン

当社グループの目指す姿

## 潤いのある持続可能な社会の実現

## バリュー&アクション

当社グループの  
価値観や行動基準

### 価値軸 ~「NSC」に込めた想い~

- |            |                      |
|------------|----------------------|
| [N] ナラティブ  | 水インフラの未来を語り、対話で共感を深化 |
| [S] サステナブル | 持続可能なモデルの構築          |
| [C] コレクティブ | 多様な関係者による知と責任の共有     |

### 実行能力

- |           |            |
|-----------|------------|
| ● デザイン力   | ● ソリューション力 |
| ● プロポーザル力 |            |

### 企業制度

- |                    |                    |
|--------------------|--------------------|
| ● ESG              | ● ウェルビーイング（SDGs含む） |
| ● DEI（多様性、公平性、包摂性） |                    |

### 企業文化

- |          |              |
|----------|--------------|
| ● 技術への自負 | ● 風通しが良く自由闊達 |
| ● 仕事への責任 | ● 個を尊重       |

## ミッション

当社グループの使命

## 水の統合インフラマネジメントの担い手

（注）上下水道、流域、農業に関わる水インフラにとどまらず、まちづくりやエネルギー、環境施設等、地域社会を支える多様な水に関するインフラのこと

# 当社グループが重視する“価値軸”とそれを支える“実行能力”

当社グループの戦略のコアには、

「N：ナラティブ」「S：サステナブル」「C：コレクティブ」の三つの価値軸があります

この価値軸を支えるのが、「デザイン力」「ソリューション力」「プロポーザル力」という三つの実行能力です

## 戦略のコアとなる“価値軸”

### N ナラティブ

- 老朽化や災害リスク等の「危機」を「問い」に変換し、地域ごとのインフラやまちの物語を再構築する
- 誰のためのインフラか、何を守るのかを言語化し、技術と人のつながりを強固にする

### S サステナブル

- 環境保全だけでなく、経済的・制度的にも持続可能なモデルを構築する
- 再生可能エネルギー活用や再生水活用、スマートインフラ化、地域全体の最適化を通じて、環境・コストの両立を目指す

### C コレクティブ

- 国・地方公共団体・民間企業・農業者・住民・研究機関等、多様な関係者が対等な立場で関わり、知と責任を共有する
- インフラ・自然・人・組織が一体となった取組みを通じて、地域全体の最適化と社会課題解決を図る

## 価値軸を支える“実行能力”

### デザイン力

- 物理的な施設設計に加え、人の動き・資源の循環・制度運用を含めた全体構想を描く
- 地域全体を俯瞰した横断的インフラ設計を実現する

### ソリューション力

- 技術的知見と現場対応力を生かし、複雑なインフラ課題に具体的な答えを出す

### プロポーザル力

- 多様な関係者に対して共感を呼ぶ未来像をわかりやすく描き、共に進む道筋を示す

# 当社グループのマテリアリティ



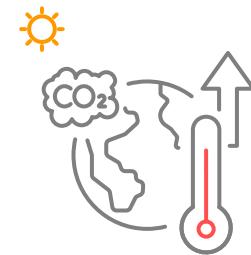
当社グループでは、ビジョン実現のために解決すべきマテリアリティ（重要課題）を二つの観点から特定しています

## マテリアリティ



事業を通じて  
積極的な解決を目指す  
“社会”的な重要課題

事業の競争力と持続性を  
向上させるために  
解決すべき“当社グループ”的な重要課題



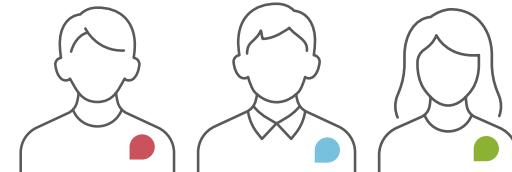
気候変動



社会システム脆弱化



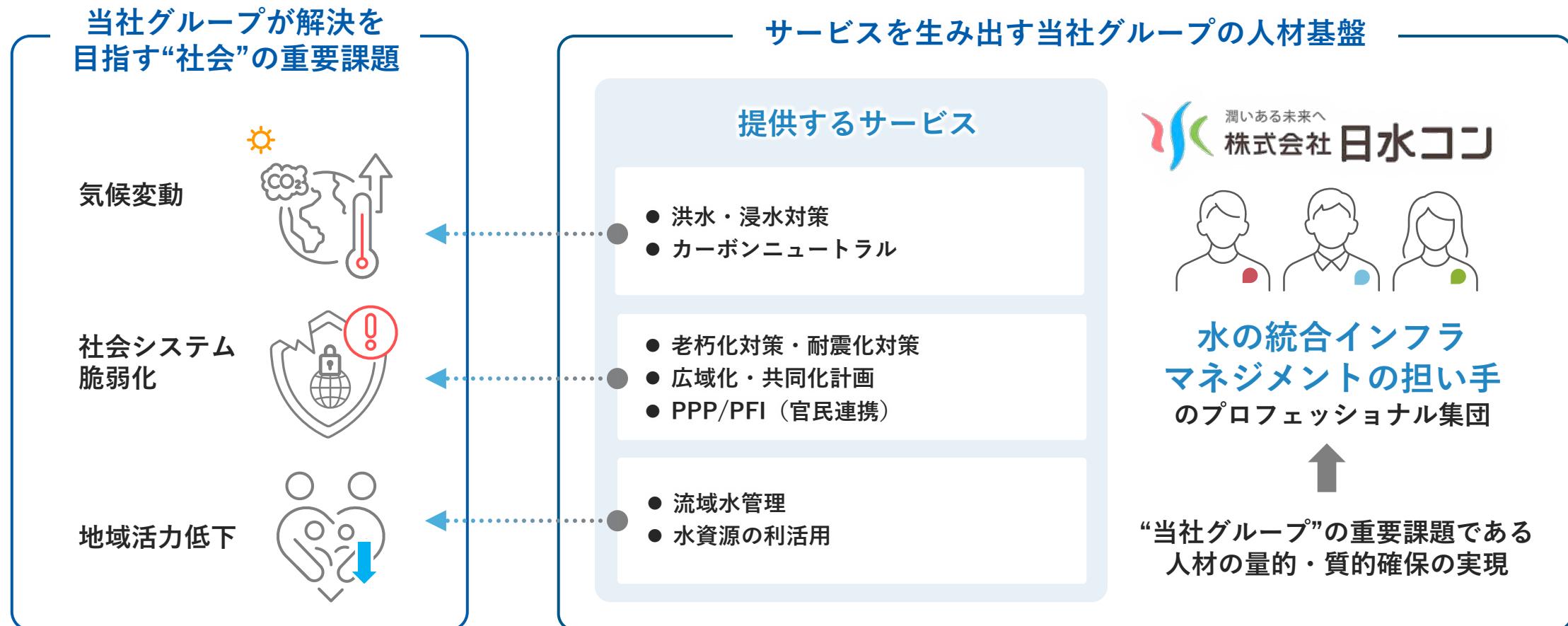
地域活力低下



人材の量的・質的確保

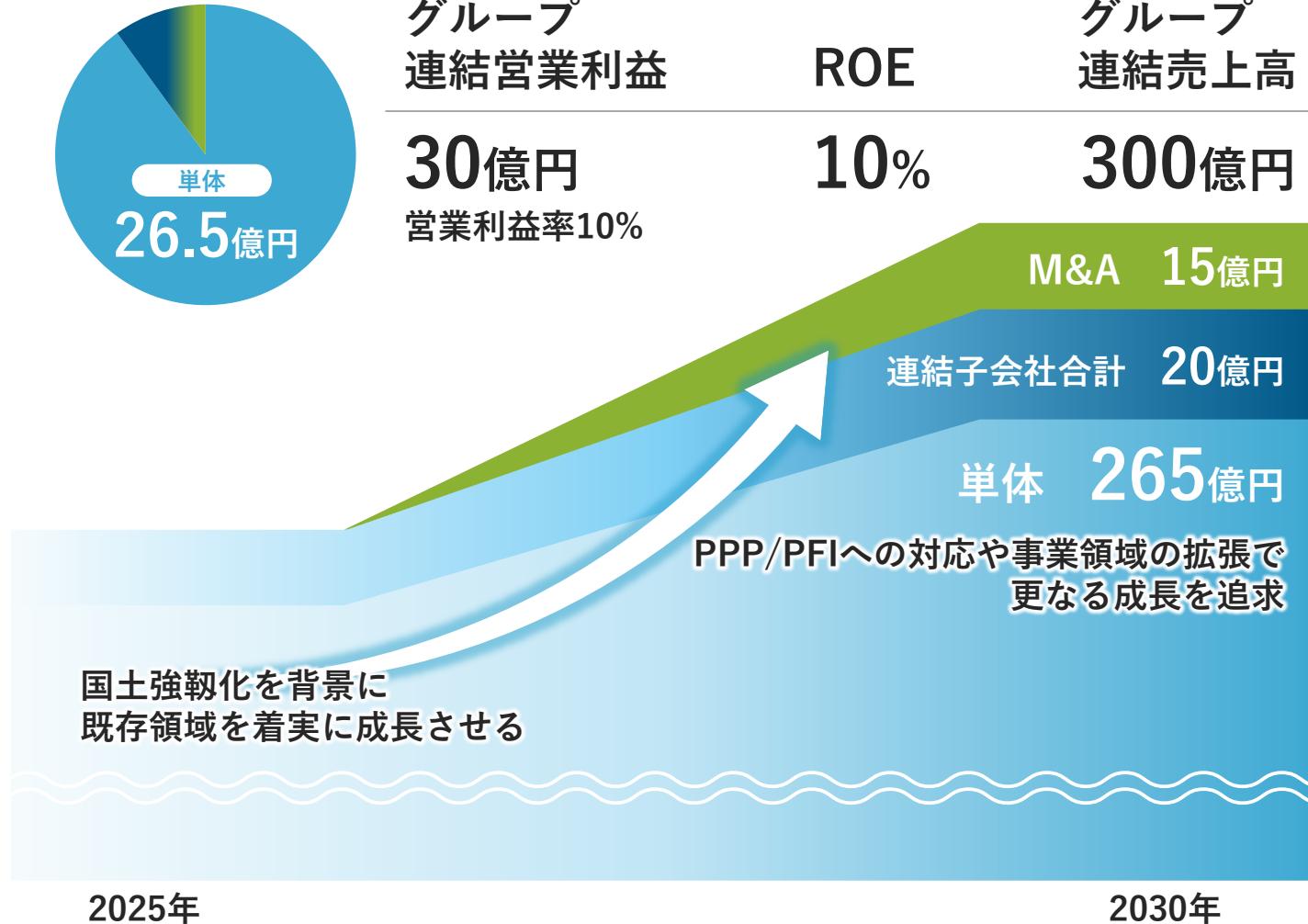
# “社会”の重要課題を解決するための当社グループのアプローチ

当社グループは、量と質を両立した「水の統合インフラマネジメントの担い手」のプロフェッショナル集団として、水インフラを含む広範な社会課題の解決につながるサービスを提供しています



## 5. 日水コングループビジョン2030

# 当社グループが2030年に目指す姿



量的確保

## グループ従業員数



約740名から900名へ増強

単体では約670名から770名へ  
(グループ在籍者数全体では約1,330名から1,600名へ)

質的確保

- 組織マネジメントの向上
- 個の力の拡大
- 適正な配置の実現

# 2030年を見据えた市場環境と当社グループの機会・課題の認識

- 水インフラの老朽化加速や修繕・更新ニーズの拡大により、良好な受注環境が継続する見込み
- 人口減少や地方公共団体職員数減少を背景に、水の官民連携（ウォーターPPP）等の官民連携も加速する見込み
- 地方公共団体が全体最適を考える上での計画策定関連業務も増加する見込み

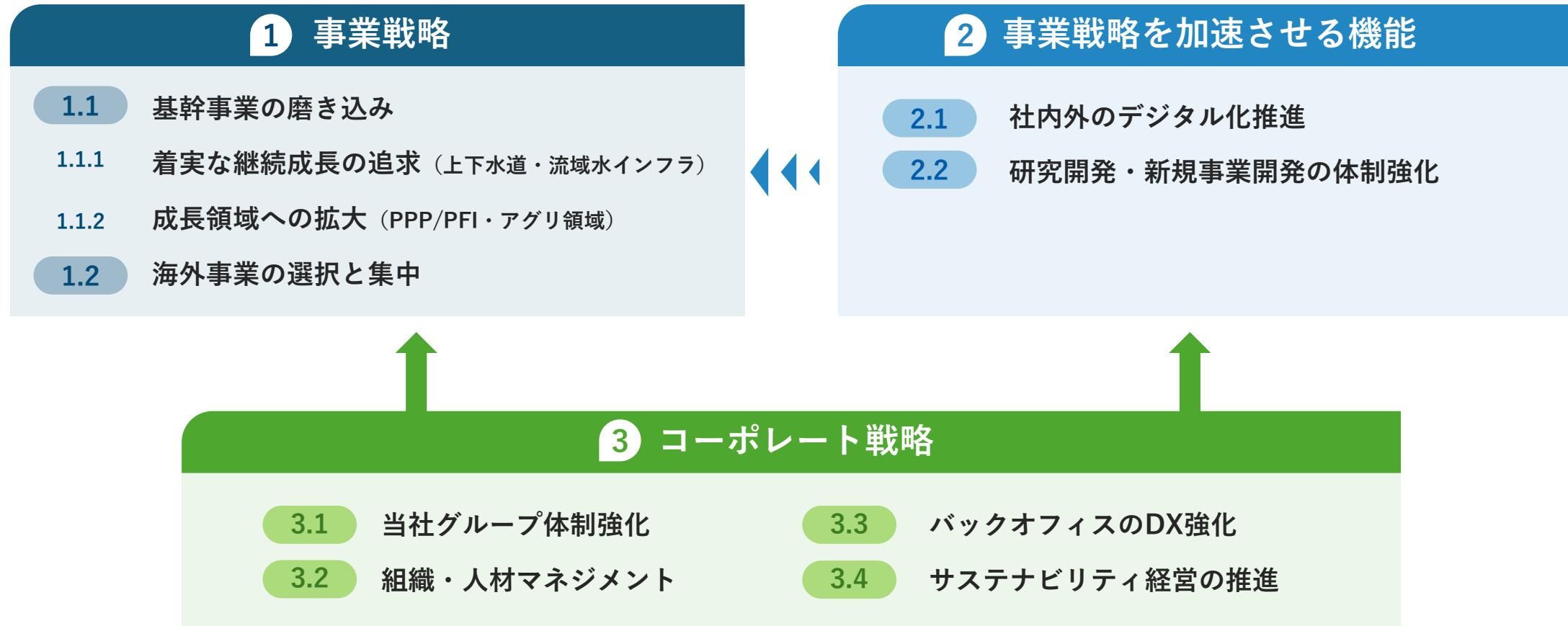
主要テーマ	市場環境の見通し	想定される市場規模	当社グループの機会・課題の認識
老朽化の加速	<p>水道：法定耐用年数40年超が、約17万km</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 10年後 約30万km</li> <li>▶ 20年後 約49万km (2021年度末時点)</li> </ul> <p>下水道：標準耐用年数50年超が、約3万km</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 10年後 約9万km</li> <li>▶ 20年後 約20万km (2022年度末時点)</li> </ul>	<p>水道の修繕・更新：</p> <p>年平均約1.3兆円（過去10年）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 今後30年は年平均約1.8兆円 (単純更新ベース)</li> </ul> <p>下水道の維持管理・更新：</p> <p>約0.8兆円（2018年）</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ 約1.3兆円 (2048年)</li> </ul>	水インフラの老朽化加速や修繕・更新ニーズの拡大により、ハード面・ソフト面共に当社グループの受注は持続的に拡大する見通し
更新ニーズの顕在化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 下水道起因の道路陥没：約2,600件/年 (2022年)</li> <li>● 水道管路事故：約2万件/年 (2022年)</li> </ul>		
耐震化 レジリエンス	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 急所施設<sup>(注)1</sup>のうち、耐震化率が50%程度の施設が多い (2023年)</li> <li>● 重要施設<sup>(注)2</sup>に接続する上下水道管路等の両方が耐震化している割合は約9% (2023年)</li> </ul> <p>(注) 1. その施設が機能を失えばシステム全体が機能を失う最重要施設 (浄水施設、下水処理場等)</p> <p>2. 災害拠点病院、避難所、防災拠点等</p>	<p>(資産等の復旧費)</p> <p>南海トラフ等の巨大地震被害想定：</p> <p>水道約8,000億円、下水道約3.4兆円規模</p>	機会損失を防ぐため、人員確保・生産性向上・外部連携を含む供給能力の確保が必要
気候変動	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 降水量が1~3割程度増加</li> <li>● 強い台風、海平面の上昇が懸念</li> </ul>	<p>(災害復旧関係費)</p> <p>水管理・国土保全局関係予算：</p> <p>300~500億円程度 (2022~2026年度)</p>	

出典：国道交通省「上下水道政策の基本的な取りまとめ」及び国土交通省「予算決定概要（令和4年度～令和8年度）」を基に当社作成

# 重点施策の全体像



## 日水コングループビジョン2030を実現するための重点施策の全体像



# 事業戦略の基本方針



## 基本方針

事業戦略	1.1 基幹事業の磨き込み	1.1.1 着実な継続成長の追求 上下水道 流域水インフラ	1.1.2 成長領域への拡大（PPP/PFI・アグリ領域）
事業戦略を加速させる機能	1.2 海外事業の選択と集中	2.1 社内外のデジタル化推進	2.2 研究開発・新規事業開発の体制強化
		<p>事業構造の転換や上下水道インフラの老朽化対策の機運の高まりの機会を生かすことで、基幹事業である上下水道事業の盤石な成長を追求する</p> <p>内水氾濫<sup>(注)1</sup>×外水氾濫<sup>(注)2</sup>、ハード×ソフトの両輪での価値提供モデルを確立することで、基幹事業である流域水インフラ事業の着実な継続成長を追求する</p> <p>上下水道におけるPPP/PFI並びに流域水インフラにおけるアグリ領域に注力することで、成長領域への拡大を図る</p>	<p>事業の収益基盤構築に向けて選択と集中による案件ポートフォリオの整理に加えて、海外事業を支える基盤の整備に取り組む</p> <p>社内外のデジタル化を進め、提供するプロセスとサービスを変革することで、事業全体の効率化を促し成長を加速させる</p> <p>新規技術・独自技術を生み出すほか、成長領域への拡大に資する基盤整備に取り組むことで、当社グループの事業成長を促進する体制を強化する</p>

(注) 1. 市街地における排水能力以上の降雨による氾濫  
2. 河川からの氾濫

# 事業戦略 | 基幹事業の磨き込み | 着実な継続成長の追求（上下水道）



事業構造の転換や上下水道インフラの老朽化対策の機運の高まりの機会を生かすことで、基幹事業である上下水道事業の盤石な成長を追求する

## 認識している機会

### ● 事業構造の転換

- 上下水道を中心にインフラ全体での事業構造の見直しが地域で活発化
- 特に人口減少、災害頻発、担い手不足が課題

### ● 官民連携・経営広域化の加速：2024年1月に発生した能登半島地震を契機に

### ● 施設の老朽化と再構築：2025年1月に発生した埼玉県八潮市における陥没事故を契機に



## 重点施策

### 政策・経営

官民連携を通じた上下水道一体・広域化支援、地域との連携強化

### 計画・設計

水インフラの長寿命化・再構築に係る設計力強化

### 領域拡大

群マネ<sup>(注)</sup>、水辺再生等の他との連携強化

### 領域深堀

資源循環、新物質への対応力強化

(注) 地域インフラ群再生戦略マネジメントのこと

# 事業戦略 | 基幹事業の磨き込み | 着実な継続成長の追求（流域水インフラ）

内水氾濫×外水氾濫、ハード×ソフトの両輪での価値提供モデルを確立することで、基幹事業である流域水インフラ事業の着実な継続成長を追求する

## 認識している機会

### ● 気候変動等の自然環境の変化

- 水災害の激甚化・頻発化、渇水リスクの増大

### ● 社会構造の変化

- ハードからソフト、短期から長期等の地域性を加味した対応ニーズの拡大
- 水インフラ老朽化による水供給リスクの増大



## 重点施策

### 調査・解析・計画

内水×外水一体マネジメントを通じた新たな価値提供

### 設計・防災・減災

水インフラにおけるハード×ソフト対策の充実化

### 領域連携

地域連携強化をはじめとする多様なステークホルダーへの価値提供の促進

### 領域拡大

マネジメント対象施設の拡大

# 事業戦略 | 基幹事業の磨き込み | 成長領域への拡大 (PPP/PFI・アグリ領域)

上下水道におけるPPP/PFI並びに流域水インフラにおけるアグリ領域に注力することで、成長領域への拡大を図る

## 上下水道 (PPP/PFI)

- 地方公共団体からの需要の高まりや水の官民連携（ウォーターPPP）の積極的な推進に向けた政府方針の策定を踏まえ、事業機会の取りこぼしがないよう、水の官民連携（ウォーターPPP）を成長領域における主テーマとして取り組む
- これまでの利府町での取組み等を通じて蓄積してきたノウハウを活用しながら、当社グループとして最大限力を発揮できる領域にて水の官民連携（ウォーターPPP）事業の拡大を目指す



### PPP/PFIにおける当社グループの立ち位置

#### パターン1 官側のアドバイザー

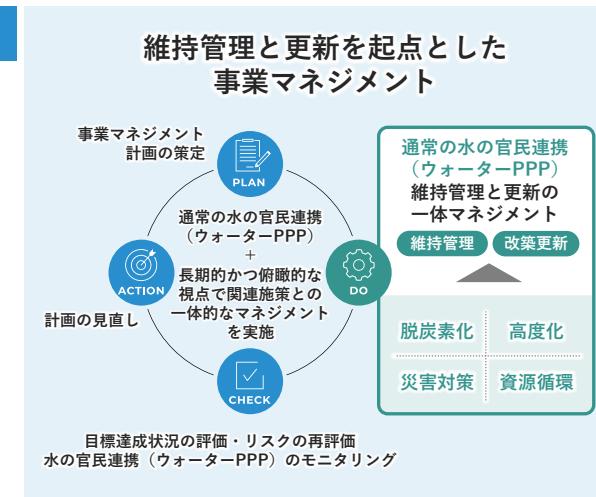
従来：導入可能性調査、事業者選定支援等  
+

モニタリング・経営判断・事業マネジメントの支援

#### パターン2 民間事業者として参画

従来：更新計画、詳細設計、工事監理  
+

維持管理と更新を起点とした事業マネジメントを主導



## 流域水インフラ (アグリ領域)

- 新たな食料・農業・農村基本計画や営農形態の変化の機会を踏まえ、当社グループとして流域における農業に着目し、スマートな農業生産基盤の整備を成長領域における主テーマとして取り組む
- 農業の持続的な発展のために、ICTを活用したスマート農業技術の導入による農業水利施設の管理・運転の省力化、保全管理と強靭化、水利用の適正化を目指す



出典：農林水産省「農業農村における情報通信環境の整備について」

# 事業戦略 | 海外事業の選択と集中



事業の収益基盤構築に向けて選択と集中による案件ポートフォリオの整理に加えて、海外事業を支える基盤の整備に取り組む

## 海外事業の方針

### 案件ポートフォリオの見直し

- JICAが推進するテーマをキャッチアップし、当事業の対象とする国・地域を選択して、集中的にリソースを投下することで、継続顧客を獲得及び収益性の向上を目指す
- 対象国・対象技術領域において、社会貢献につながるSDGs、カーボンニュートラル等の事業に積極的に参加提案する



### 事業基盤の整備

- リスク管理体制**
  - 海外各地域におけるリスク管理体制を強化・整備する
- 技術基盤**
  - 国内事業で蓄積した技術ノウハウや人材を活用しながら、高度な技術力を備える
- 人材基盤**
  - グローバル人材の育成を強化する
  - 人材の技術力・マネジメント力向上を図る

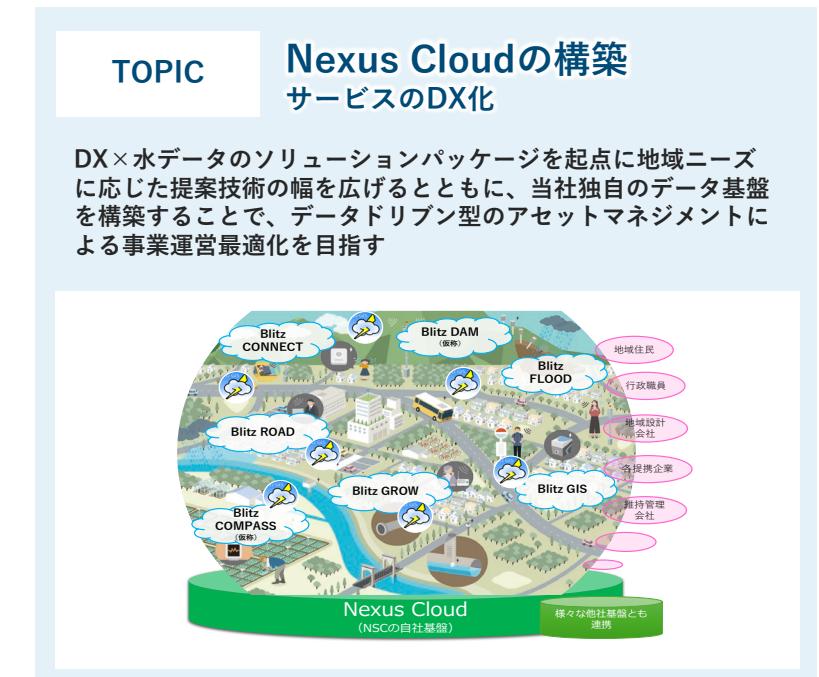


# 事業戦略を加速させる機能 | 社内外のデジタル化推進

社内外のデジタル化を進め、提供するプロセスとサービスを変革することで、事業全体の効率化を促し成長を加速させる

## 社内外のデジタル化の推進

- 提供するサービスとプロセスをデジタルを前提に見直し、顧客の事業を効率化することによって、生産性を高め成長を加速させる
- AIを積極的に活用し、コンサルティングサービスの付加価値を更に向上させる



# 事業戦略を加速させる機能 | 研究開発・新規事業開発の体制強化

新規技術・独自技術を生み出すほか、成長領域への拡大に資する基盤整備に取り組むことで、当社グループの事業成長を促進する体制を強化する

## 方針・組織体制

### 方針

“根幹的な成果を得るための研究開発を行う”という方針に基づき、技術力の強化・高度化や新規領域展開に資する技術基盤の整備を通じて、多様な水に関するインフラの横断的なマネジメントに取り組み、当社グループの成長領域を構築することを目指す

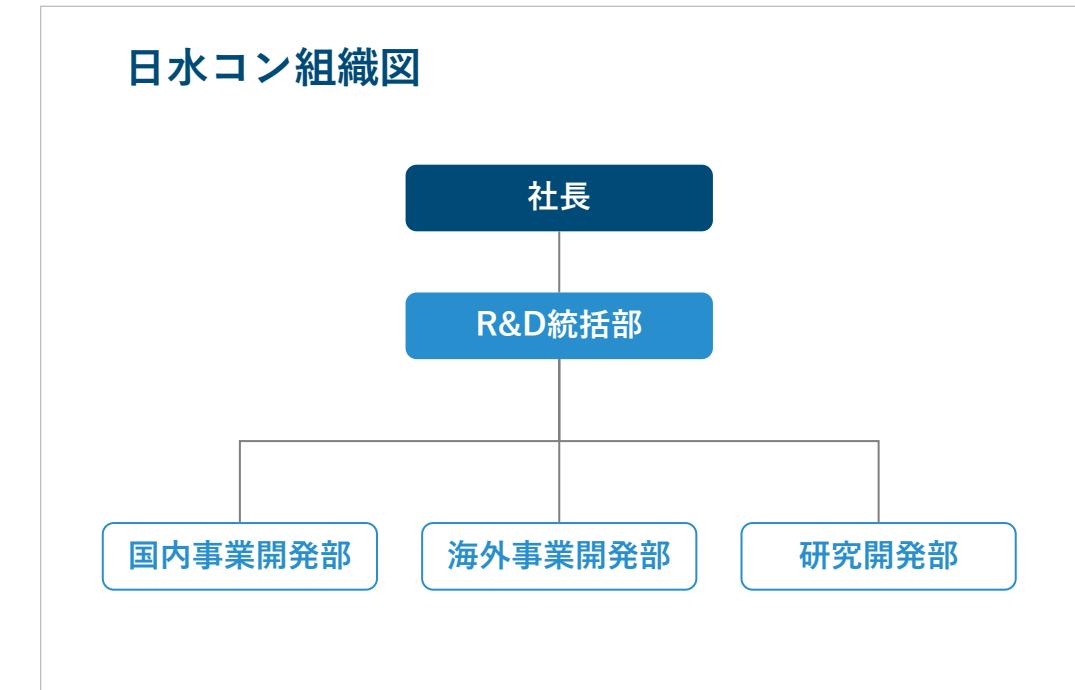
### 組織体制

再編・新設される社長直下のR&D統括部が中心となり、研究開発・新規事業開発を推進する

### 取組テーマ

- 生産性・品質向上に資する設計ツールの開発（生成AI活用等）
- PPP/PFI・再エネ等の領域拡大に資するメニュー開発
- 各種水インフラの維持管理に関する研究開発
- 独自設計技術の開発

## 日水コン組織図



# コーポレート戦略の基本方針



## 基本方針

コーポレート戦略

3.1

### 当社グループ体制強化

当社事業を支えるグループ体制強化のため、2030年にかけて新たな地域会社・SPCの設立や戦略的なM&Aを推進する

3.2

### 組織・人材マネジメント

採用強化と流出抑止（リテンション強化）による量的確保を基盤とし、各人の能力開発とその保有能力の発揮による組織的な質的向上を図る

3.3

### バックオフィスのDX強化

「総生産時間<sup>(注)</sup>」の拡大に資するIT投資を実施するとともに、時間の利用効率（生産性）の向上のための環境整備を進める

3.4

### サステナビリティ経営の推進

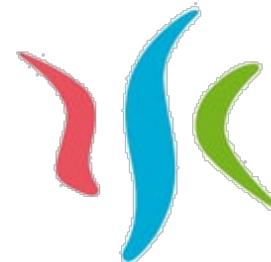
重要課題（マテリアリティ）解決のための取組みをESGの観点から総合的かつ中長期的な目線で推進することで、事業の持続可能性を向上させる

(注) 従業員がそれぞれの職務領域において本来の役割に充当できる時間の合計

# 当社グループ体制強化

当社事業を支えるグループ体制強化のため、  
2030年にかけて新たな地域会社・SPCの設立や戦略的なM&Aを推進する

## 日水コングループ 水の統合インフラマネジメントの担い手



株式会社 **日水コン**



Riflexus



**グループ強化戦略**  
2030年にかけて  
新たな地域会社の設立、  
戦略的なM&Aを推進

**新グループ会社**  
(地域会社・SPC)

**新グループ会社**  
(M&A)

# 組織・人材マネジメント | 人材戦略体系



## マテリアリティ

当社グループの重要課題である「人材の量的・質的確保」の解決のために、採用強化と流出抑止（リテンション強化）による量的確保を基盤とし、各人の能力開発とその保有能力の発揮による組織的な質的向上を図る

1

事業を通じて積極的な解決を目指す  
“社会”の重要課題



気候変動



社会システム脆弱化



地域活力低下

2

事業の競争力と持続性を  
向上させるために解決  
すべき“当社グループ”的  
な重要課題

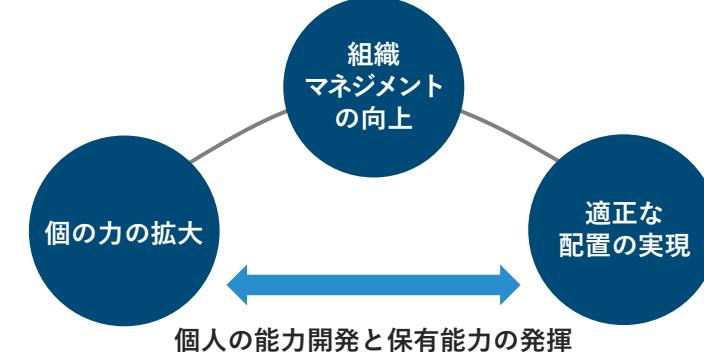


人材の量的・質的確保

質的確保

量的確保

## 人材戦略体系



### 戦略の基盤として設定

採用強化

流出抑止（リテンション強化）

# 組織・人材マネジメント | 人材の量的・質的確保のための視点と取組み



人材戦略の構成要素		実践のための視点
量的確保	流出抑止 (リテンション強化)	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様なキャリア・事情を持つ社員が「この職場なら働き続けられる」と感じ、会社への愛着心が育まれる制度の設計</li> </ul>
	採用強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材から「選ばれ」、必要な人材を必要なタイミングに投入できる採用体制（採用力）の構築</li> </ul>
質的確保	組織マネジメントの向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>チームを束ねる力（ビジョン提示・熱き語り）</li> <li>部下を惹きつけ、感化、教導する</li> </ul>
	個の力の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>自立と自律のキャリア支援</li> <li>多様なスキルセットの習得</li> </ul>
適正な配置の実現		<ul style="list-style-type: none"> <li>戦略的配置</li> <li>現状分析、リスクマネジメント</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>法令に基づく適切な業務管理</li> <li>チャレンジを支援する体制</li> <li>自己実現配置</li> </ul>

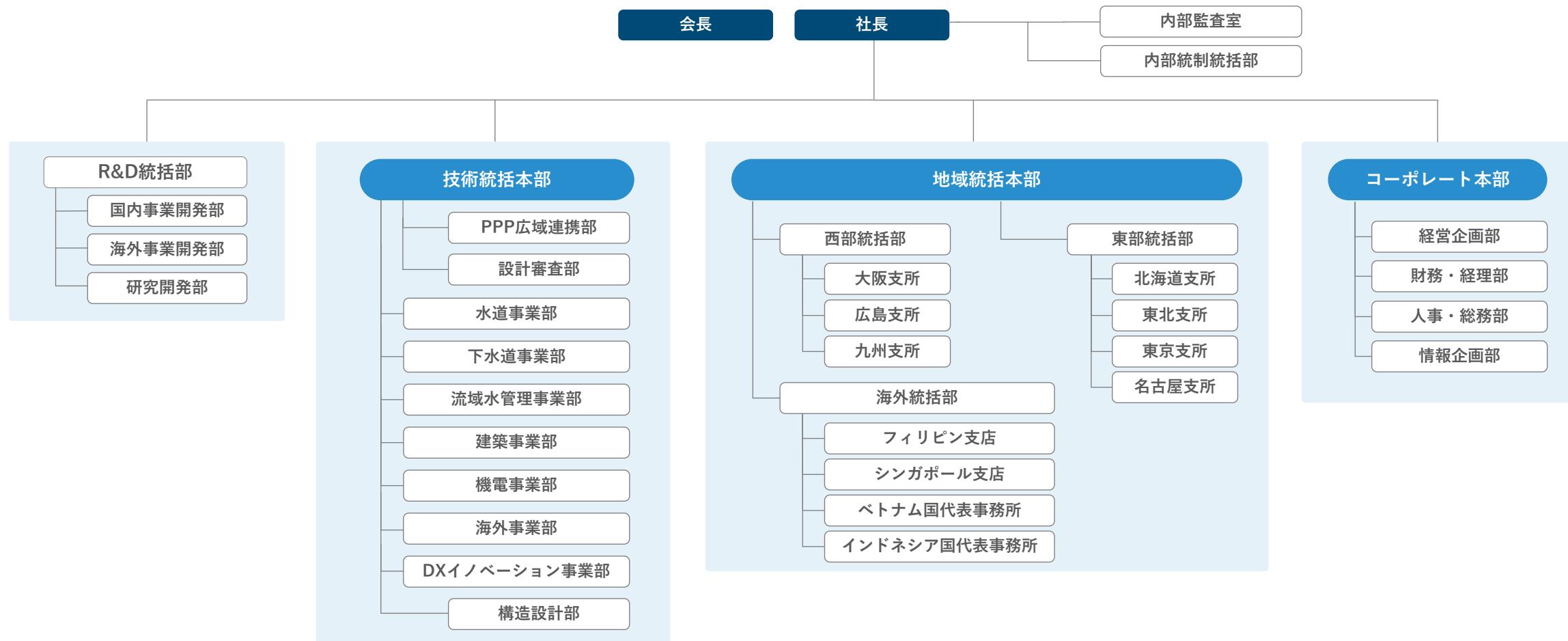
## 上記の視点を踏まえた取組テーマ

- 働き方改革
- 技術継承
- 異なる領域での多様な経験を有する人材の確保
- 健康経営
- リスキリング
- 次世代リーダーの輩出
- デジタル人材（DXer育成）
- シニア人材の活用
- 高度な専門性の獲得
- 女性比率の拡充

ウェルビーイング  
の実現

# 組織・人材マネジメント | 日水コン組織体制の変更 (2026年4月~)

事業の効率性や品質の向上と研究開発及び新規事業領域の開拓の更なる強化・迅速化を企図して、収益事業を技術統括本部として集約するとともに、研究開発や新規事業開発を社長直下のR&D統括部として再編



# バックオフィスのDX強化



## 「総生産時間」の拡大に 資するIT投資の実施

従業員がそれぞれの職務領域において本来の役割に充當できる時間を増やすことや時間の利用効率（生産性）を高めることができる環境の充実

データウェア  
ハウスの構築  
(BI<sup>(注)</sup>の活用促進)

IT人材の拡充  
ITインフラの  
可用性確保

基幹システムの  
更新

業務システムの  
更なる充実

(注) Business Intelligence（ビジネスインテリジェンス）の略で、様々なデータを分析・可視化し、経営や業務の判断を効率化する仕組み・手法

# サステナビリティ経営の推進

重要課題（マテリアリティ）解決のための取組みをESGの観点から総合的かつ中長期的な目線で推進することで、事業の持続可能性を向上させる

（マテリアリティ）

## 重要課題解決のための取組方針

Environment

Social

Governance

### 気候変動

E

気候変動に備えることが当社グループの事業機会であると考え、脱炭素・循環型社会に向けた取組みを積極的に行うことで、社会課題の解決と事業成長の両立を目指す

### 社会システム脆弱化

S

人命（安全・健康）や日常の活動にかかる水インフラ施設の老朽化やDX推進への対応により当社グループソリューションの提供価値を高めていく

### 地域活力低下

S

水のコンサルタントとして、地域とのつながりや地域の発展を大切にし、多様なステークホルダーの人権や価値観を尊重しながら活動していく

### 人材の量的・質的確保

S

人材戦略のもと、ウェルビーイングの実現に資する施策を推進していく

G

企業価値を高める健全な経営の実現のため、コンプライアンスやリスクマネジメントの徹底及び内部統制システムの実践をしていく

## 取組例

- 省・創・再エネルギー化の導入可能性調査の実施
- 水道・下水道の温暖化対策推進計画の策定
- 内水氾濫や外水氾濫を一体として扱った浸水対策の策定
- 堤防や水門等のインフラの強化、洪水予測システムの整備、都市部での排水設備拡充
- 「防災」、「減災」を組み合わせた総合的な耐震化計画策定
- AIを活用した施設の劣化予測やクラウド型台帳管理システムの利活用
- DXの推進による業務支援の効率化
- 地方公共団体とのパートナーシップ強化
- PPP/PFI（官民連携）
- 小規模で分散型のサービスモデルの構築
- 地域の次世代を担う若者への学びの機会提供
- 性別、年齢、国籍、障がいの有無等に関わらず、ライフ、キャリアに応じて個の力を発揮できる職場・環境づくり
- 取締役会・経営会議をはじめとした会議体・委員会等の機能強化、内部統制システムの継続的な運用・改善

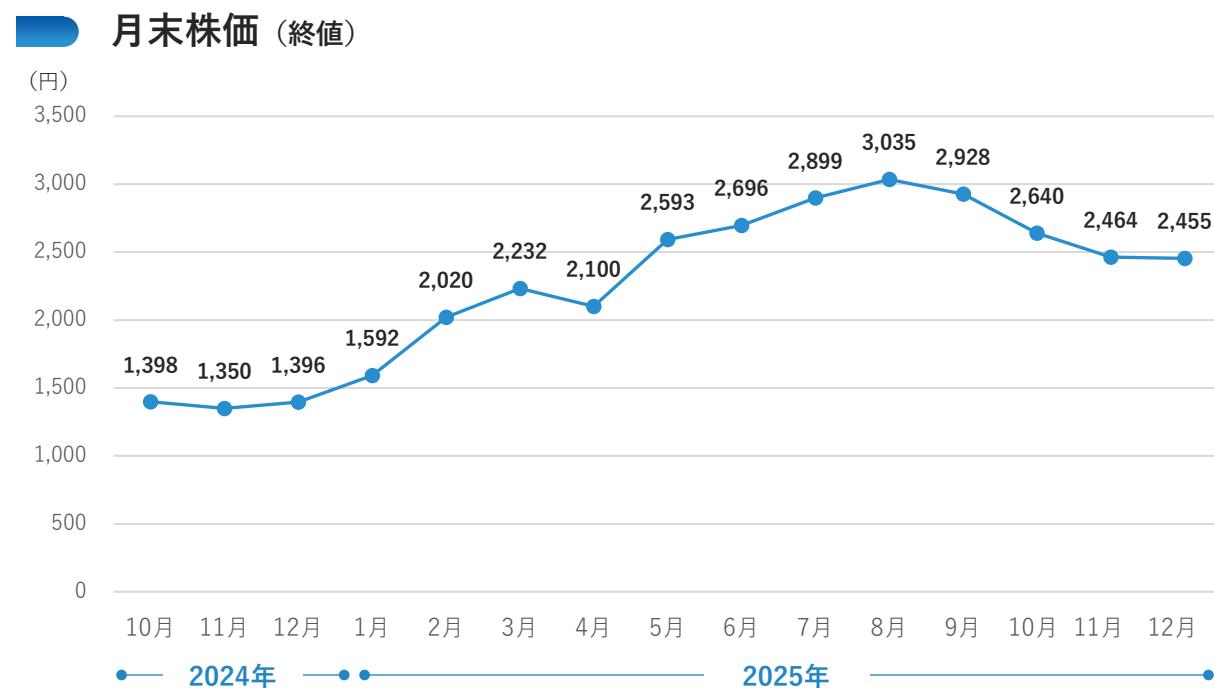
## ■ 6. 資本コストや株価を意識した経営

# 現状分析



- 2024年10月に東京証券取引所スタンダード市場に上場し、株価は初値1,341円（公開価格1,430円）から2025年12月末時点で2,455円と上昇、2025年12月末時点のPBRは1.94倍
- 2024年12月期のROEは10.89%、2025年12月期は11.92%
- 資本コストは6~8%と認識しており、現状のROEはこれを上回っているが、資本効率の良い経営を継続することが必要と認識

	2024年	2025年
<b>PBR</b> 株価純資産倍率	<b>1.16倍</b> 2024年12月末時点	<b>1.94倍</b> 2025年12月末時点
<b>PER</b> 株価収益率	<b>11.10倍</b> 2024年度実績	<b>16.69倍</b> 2025年度実績
<b>ROE</b> 自己資本利益率	<b>10.89%</b> 2024年度実績	<b>11.92%</b> 2025年度実績



# 企業価値向上に向けた取組みの全体像

- 日水コングループビジョン2030を基にした経営による会社（売上・利益）の成長
- ROEは10%以上の水準で、安定的な経営を継続

PBR

ROE  
2030年目標値<sup>(注)</sup>  
**10%以上**

PER

取組テーマ	取組内容	KPI	2030年目標値
利益成長の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日水コングループビジョン2030をもとにした経営による安定した売上成長の継続</li> <li>● 生産性の向上による営業利益率の向上</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 売上高</li> <li>● 営業利益率</li> </ul>	<b>売上高：300億円</b> <b>営業利益率：10%</b>
成長投資	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材獲得・育成を主とした内部投資とM&amp;Aの推進等の戦略投資による事業成長の加速</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員数</li> <li>● 戦略投資額</li> </ul>	<b>従業員数：900名</b> <b>戦略投資額：20億円</b> <small>(2026年～2030年)</small>
株主還元	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配当性向は50%程度を目安とし、EPS上昇に応じ増配を検討</li> <li>● 自己資本比率の推移を踏まえた株主還元を検討</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 配当性向</li> </ul>	<b>配当性向：50%程度</b>
サステナビリティ経営の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 個の力を発揮できる職場・環境づくり</li> <li>● 重要課題（マテリアリティ）の解決</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性採用比率</li> <li>● 男性育休取得率</li> </ul>	<b>女性採用比率：30%</b> <b>男性育休取得率：90%</b>
投資家とのコミュニケーション	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 日水コングループビジョン2030の策定・開示</li> <li>● 投資家との対話の推進</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 面談件数</li> <li>● 計画の説明回数</li> </ul>	<b>面談件数：100件/年</b> <small>計画の進捗を半期ごとに報告</small>

(注) 人材獲得のため、従業員給与のベースアップを含めた内部投資を実行し、ROEは10%以上を目標

# キャピタルアロケーション



事業の利益成長による営業キャッシュフロー（営業CF）の増加を成長投資、株主還元へ配分



## 成長投資

### 内部投資

- 人的資本への投資
- 働く環境の整備
- バックオフィスのDX強化
- 研究開発・新規事業開発

### 期待する効果

- エンゲージメントの向上
- 総生産時間の拡大
- 生産性の向上
- 成長領域への事業拡大

### 戦略投資

- 基幹事業の更なる盤石化と市場機会をとらえた成長投資の推進
- M&A、資本提携、地域会社・SPC設立

### 期待する効果

- 事業ポートフォリオの拡大
- 外部リソースの獲得、活用

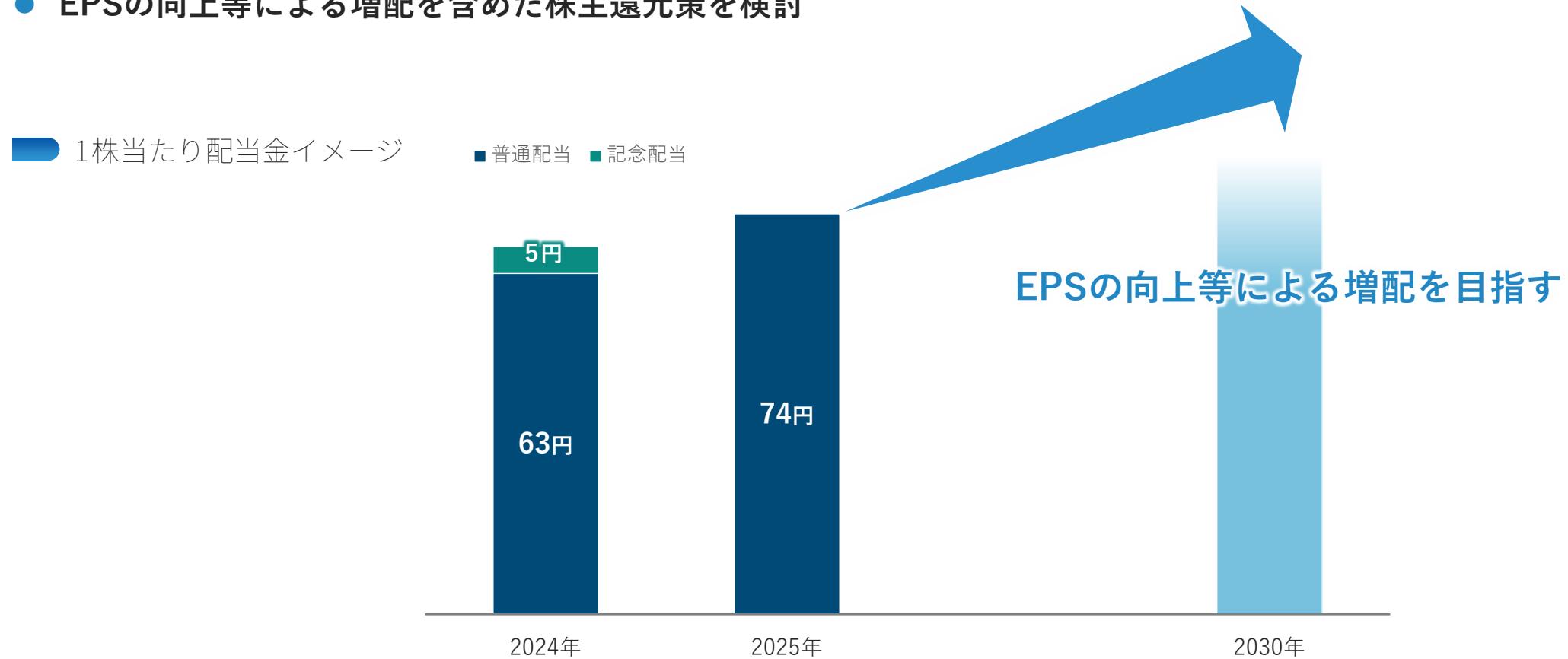
## 株主還元

- 収益性を改善し、EPSを向上（2025年実績 [147.09円] からの着実な利益成長）
- 配当性向50%程度を目安に原資を確保

## 株主還元



- 2024年の1株当たり配当金は、普通配当63円に加えて上場記念配当を+5円、2025年は74円
- 配当性向は50%程度を目安とし、安定配当を行う
- EPSの向上等による増配を含めた株主還元策を検討



# Disclaimer



本資料に掲載されている情報には、将来の見通しに関するものが含まれています。これらの情報は、現時点で当社が入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、リスクや不確実性を含むものです。当社としてその実現や将来の業績を保証するものではなく、実際の業績はこれら将来の見通しと大きく異なる可能性があることにご留意ください。

上記の実際の業績に影響を与える要因としては、一般的な業界及び市場の状況、金利、通貨為替変動といった一般的な国内及び国際的な経済状況が含まれます。

本資料における将来情報に関する記載は、上記のとおり本資料の作成時点のものであり、当社は、それらの情報を最新のものに隨時更新する義務も方針も有しておりません。また、本資料の全部又は一部は、当社の承諾なしに、いかなる方法若しくは媒体又は目的においても、複製、公表又は第三者に伝達（直接であるか間接であるかを問いません。）することはできません。

本資料は、当社に関する情報提供を目的としたものであり、国内外を問わず、いかなる有価証券、金融商品又は取引に関する募集、投資の勧誘又は売買の推奨を目的としたものではありません。

本資料は、金融商品取引法又はその他の法令若しくは諸規則に基づく開示書類ではありません。投資のご検討に当たっては、必ず当社が作成する株式売出届出目論見書（及び訂正事項分）をご覧いただいた上で、投資家ご自身の判断で行うようにお願いいたします。目論見書のご請求、お問合せは、取扱証券会社までお願ひいたします。