



Keep the Lifeline.

ライフラインを、支える。

2022年度～2024年度

# 中期経営計画

STEP 2024(Sustainable Evolution Plan)

「変わる・変える・創る」



株式会社協和日成

# 中期経営計画「STEP 2024」基本方針

中期経営計画期間となる2022年度～2024年度（第75期～第77期）の3か年は、首都圏の住宅着工戸数は横ばいで推移すると共に、ガス導管工事の工事量もほぼ横ばいに推移することが予測されており、当社を取り巻く事業環境が大きく変化することはないと予想される。しかしながら、2025年度以降当社の売上・利益の大きな柱であるガス導管事業においては、ねずみ鋳鉄管入取替工事※<sup>1</sup>が終了し、他の管種の経年取替工事※<sup>2</sup>がメインとなるため、売上・利益面において今までと異なった局面を迎えるものと想定される。

この想定のもと、事業戦略としては、建物内の設備工事を担う建築設備事業を新たな中核事業とすべく、一括受注・施工体制のさらなる整備を行い、ガス工事会社という企業イメージを払拭し、総合設備工事会社として社会的に認知していただくことを最重要課題とする。

今期中計期間中に将来を見据えた事業ポートフォリオの構築を図り、同時にかねてからの課題である一社依存度の低減を図る。

一方で、2022年4月の東証市場再編を契機として、従来にも増して高度なガバナンス体制作りと資本問題への取り組みが重要な経営課題となる。

「STEP 2024」（**Sustainable Evolution Plan**）では、社会との共生を図りつつ、100年企業として成長し続ける、即ち「サステナビリティ経営」を基本方針として、「事業戦略」、「CSRの推進」、「株主還元強化」、「筋肉質な企業体質作り」、「経営基盤強化」の5つを重要施策とする。

※1) ねずみ鋳鉄を使用した管は、地震等の強い力が加わると損傷しやすいため、強度や管の伸びに優れた「ポリエチレン管」等への入取替工事のこと

※2) 土の中に埋められた小口径の亜鉛メッキ製ガス管から強度や管の伸びに優れた「ポリエチレン管」等への取替工事のこと

# 中期経営計画策定の視点

自然災害の増加・激甚化に対するインフラ維持・早期復旧  
ニーズの高まり

温暖化対策をはじめとする世界的な環境意識の高まり

人材の多様性の確保  
尊重といった人権重視への対応

生活様式の見直し、DXの進展

東証市場構造改革、コーポレートガバナンス・コード改訂

**サステナビリティを意識した  
経営の必要性**

## 「STEP 2024」 (Sustainable Evolution Plan)

### サステナビリティ基本方針

協和日成グループは、お客様に安心と心地よさを提供し、豊かな未来のためにライフラインを支えるという事業活動を通じて、社会的存在価値及び企業価値の増大を図り、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

### 5つの重要施策

事業戦略

株主還元の  
強化

CSRの  
推進

筋肉質な  
企業体質作り

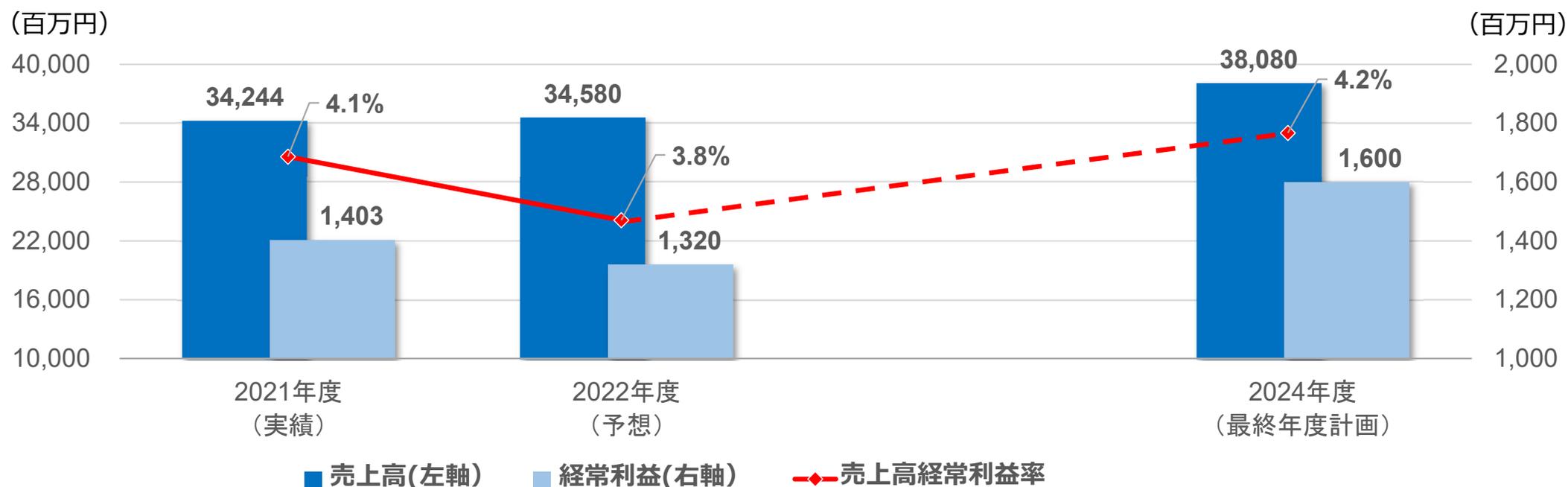
経営基盤  
強化

# 売上・利益計画

## (i) 全社

### 目標とする経営指標

企業の総合的な収益力を示す指標として、売上高経常利益率を重視。  
中計最終年度**4.0%**の達成を目指す。

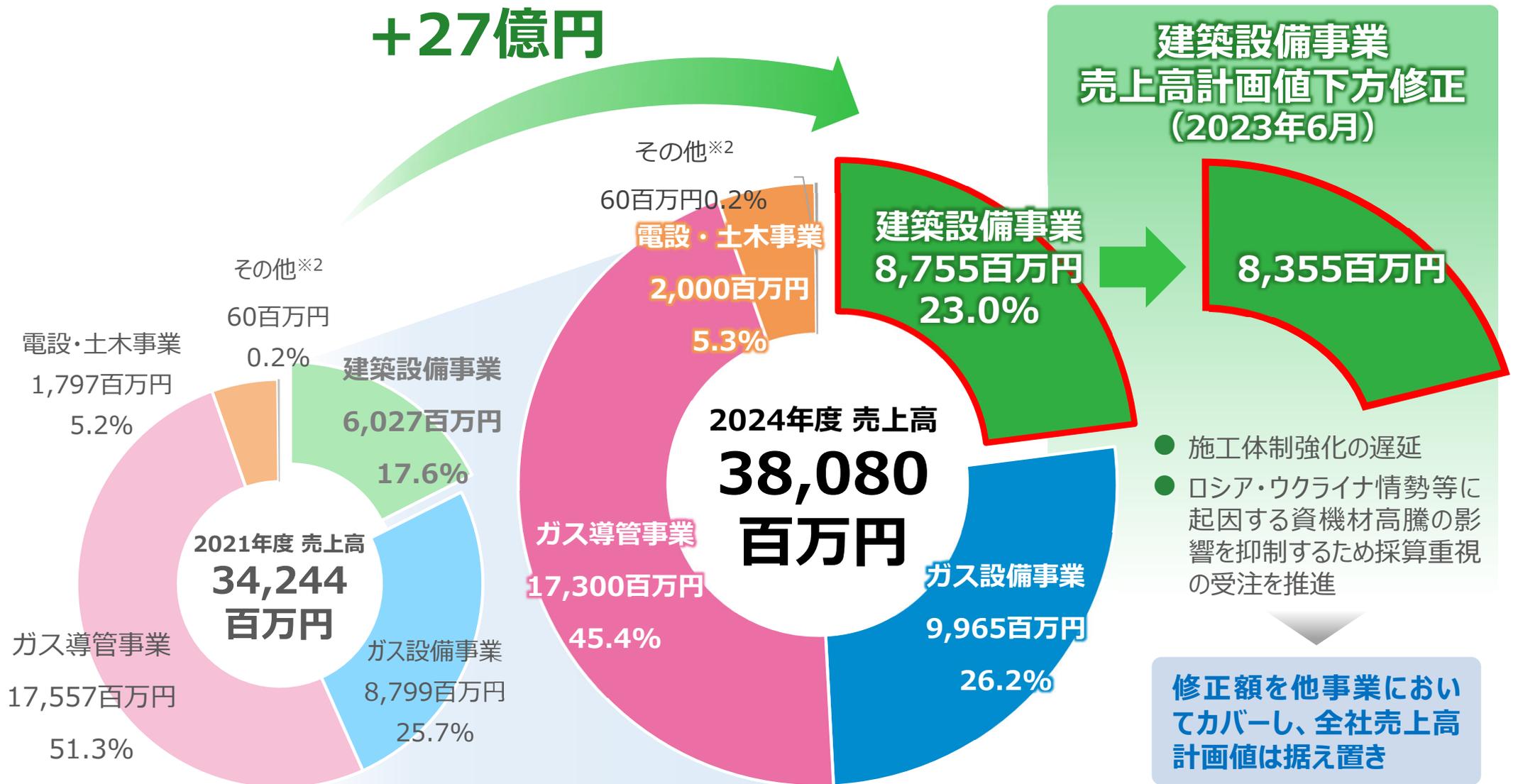


- 2022年度から2023年度にかけて設備の更新投資、人材に対する先行投資等が重なるため、この間の売上高経常利益率は低下する見通し
- 2024年度には収益力の向上により、このような費用を踏まえても4.0%以上の達成を目指す

# 売上・利益計画

## (ii)セグメント別売上高計画※1

+27億円



※1) 2022年度より、従来「ガス設備事業」に含めていた一部工種を「建築設備事業」の区分に含めることに変更しております

※2) 工材販売手数料等の表示区分調整額

# 1.事業戦略

## (1) 各事業環境の見通し

### 建築設備事業

- 建設投資額は政府、民間合わせて微減
- 民間の大型マンションの着工件数が徐々に減少
- 首都圏エリア（東京ガスおよび周辺ガス事業者エリア）の戸建着工件数はほぼ横ばい
- 東京ガスエリアのGHP※<sup>1</sup>工事量は減少

### ガス導管事業

- 2025年度にねずみ鑄鉄管入取替完了予定  
⇒他の管種の経年管取替工事がメインに
- 2025年度まで工事量は安定的、それに付随した舗装工事関連もほぼ横ばい
- 東京ガスエリアの導管網の整備は進んでいるが、需要工事※<sup>3</sup>については新規エリアで開拓に余地

### ガス設備事業

- 首都圏エリアの戸建着工件数はほぼ横ばい
- 首都圏エリアのガス内管工事量は現状維持
- 戸建TES※<sup>2</sup>採用率は減少

### 電設・土木事業

- 新設供給や設備改修による電力地中管路工事※<sup>4</sup>は増加
- ゴルフ場設備老朽化に伴い部分改修ニーズは高まる
- 耐震化等に伴う水道管布設替工事※<sup>5</sup>は堅調

※1) ガスヒートポンプエアコン/ガスを燃料とする空調システム

※2) トウキョウガスエコシステムの略/東京ガス株式会社における、ガスを燃料とする温水によるセントラル暖房システム

※3) 建物等の建設に際し、お客様からの要望によりガス導管が敷設されていないエリアに新規にガス導管を新設する工事。もしくはガス容量の不足に伴いガス管の口径を太い管に取り替える工事

※4) 地中送電線（ケーブル）を通すための管路埋設工事

※5) 古い水道管を新しく丈夫な水道管に取り替える工事のこと

# 1.事業戦略

## 事業戦略の基本方針

持続的に発展、成長するために、  
既存の事業領域に加えて、「建築  
設備事業」を中核事業の一つに育  
てあげる。特に新築設備工事分野  
に経営資源を重点投入する。

### <建築設備事業の内容>

#### 新築

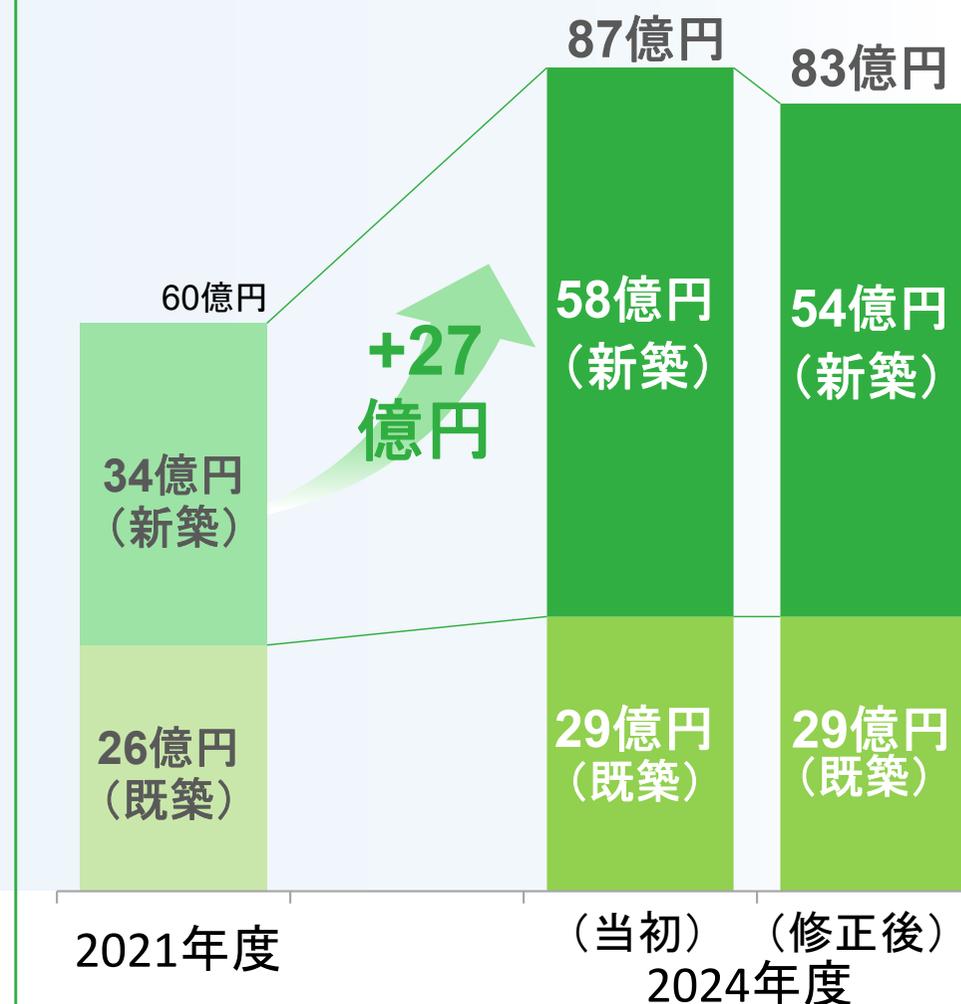
- ・新築マンション・施設系建物の給排水衛生設備・空調設備工事等
- ・新築マンションの給湯・暖房工事
- ・新築戸建住宅の給排水設備・電気工事

#### 既築

- ・リノベーション工事（排水管更生工事を含む改修工事）
- ・工場施設関連の営繕工事
- ・GHP工事

※1) 戸建住宅の工事については、財務報告上は「ガス設備事業」に計上しております。

### 建築設備事業の売上計画



# 1.事業戦略

## (i) 建築設備事業の成長余地に対する認識

### 一括受注・施工の顧客※1メリット

- 発注者は工事ごとに専門業者に発注していたが、当社が一括で受注できる体制を整えることにより、発注先における1社当たりの管理コスト（購買管理、現場管理など）を低減するとともに、窓口一本化による利便性が向上

### 競争優位性

- ガス工事に主軸を置く工事会社の中で、設備事業を含めた一括受注体制を志向している企業は少ない

### 対象マーケットの開拓余地

- 首都圏の当社ガス工事实績における、当社のガス工事以外の設備工事の実績（給排水衛生設備工事）は以下のとおりで、マーケットの開拓余地は充分ある  
**戸建着工件数（2021年）**  
当社ガス工事实績 約12,900件※2  
設備工事实績 約1,000件（シェア率 8%）  
**集合着工戸数（2021年）**  
当社ガス工事实績 約12,500戸※2  
設備工事实績 約700戸（シェア率 6%）

### 対象マーケットでの優位性

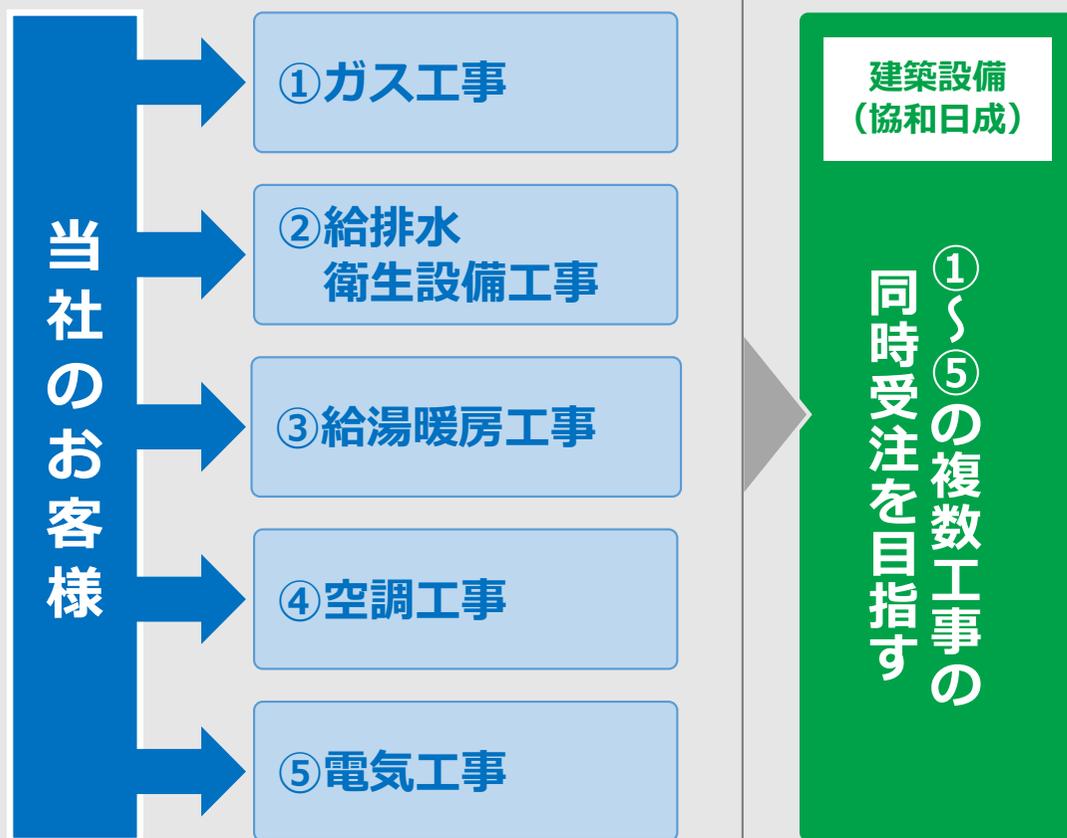
- 首都圏での戸建ガス工事はトップシェアを誇る
- ゼネコンから地場工務店まで、幅広い顧客チャネルを有する（P.15「補足資料」参照）

※1) デベロッパー、サブコン、ゼネコン、建設会社等（詳細はP.15「補足資料」を参照）

※2) 当社算出値

# 1.事業戦略

## (ii) 建築設備事業成長に向けた取り組み



- 現状でも複数工事を受注しているが、施工体制を整えることで、複数工事の同時受注をさらに拡大する

### 一括受注体制に向けた施工体制の整備

- 施工管理者の育成
- 建物の構造別にチーム体制を整え、一人当たりの生産性を向上させる
- 建築設備工事に従事する施工管理者の増強

施工管理者数 (計画)



# 1.事業戦略

## (iii) 建築設備事業以外の事業分野の取組方針

### ガス設備事業

- 首都圏エリアの営業体制の強化、施工能力の維持・強化を同時に行い売上拡大を図る
- ITを活用し業務効率化によりさらなる品質向上を図る

### ガス導管事業

- 将来の事業環境の変化を見据え、監督・施工班の多機能化を推進する
- ガス導管需要工事<sup>※1</sup>の受注強化を図る
- 監督・施工体制の強化により本管・内管・水道工事の受注量の確保と利益の増加を図る

### 電設・土木事業

- 激甚化する自然災害によりニーズが高まる電力・水道のインフラ整備や、ゴルフ場設備の自動化・省力化等のニーズに対し、多機能化や業務分散、デジタル技術の活用による工事品質の向上を図る

※1) 建物等の建設に際し、お客様からの要望によりガス導管が敷設されていないエリアに新規にガス導管を新設する工事。もしくはガス容量の不足に伴いガス管の口径を太い管に取り替える工事

# 2.株主還元の強化

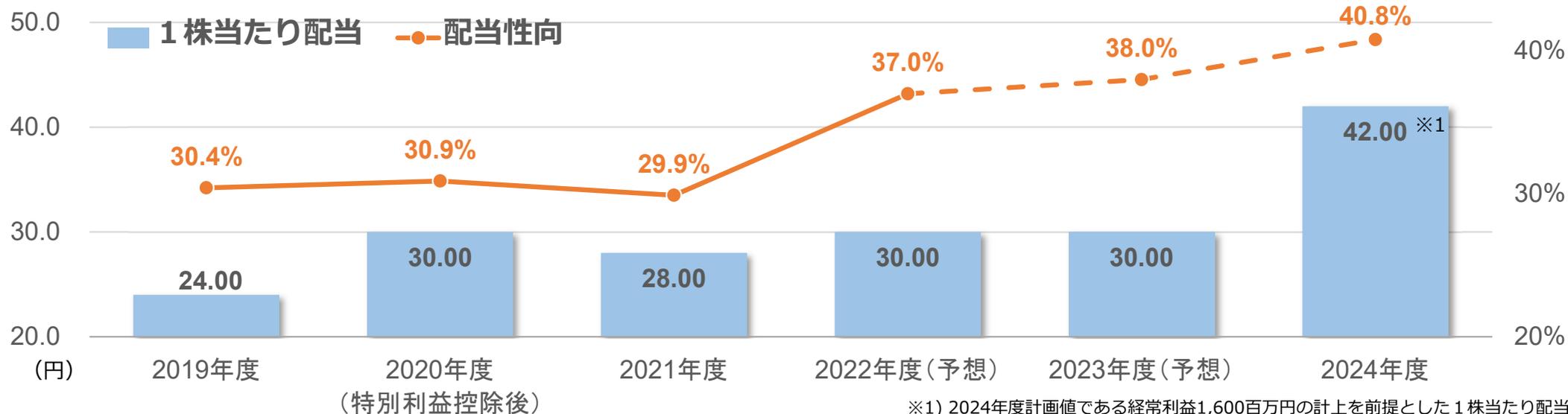
## 配当方針

### 従来（2019年12月以降）

- 経営基盤の強化に留意しつつ、当期の業績ならびに経営環境や今後の事業展開に備えるための内部留保の充実などを総合的に勘案し、長期的かつ安定的な配当を維持・向上することを基本とする
- 業績に応じた配当を検討する上で、配当性向30%を目標とする
- 非日常的な特殊要因により当期純利益が大きく変動する場合は、その影響を除いて配当金額を決定することがある

### 今中期経営計画期間中（2022～2024年度）

- 経営基盤の強化に留意しつつ、当期の業績ならびに経営環境や今後の事業展開に備えるための内部留保の充実などを総合的に勘案し、長期的かつ安定的な配当を維持・向上することを基本とする
  - 業績に応じた配当を検討する上で、2024年度に配当性向40%を達成することを目標に、30%からの引き上げを図る
  - 非日常的な特殊要因により当期純利益が大きく変動する場合は、その影響を除いて配当金額を決定することがある
- (2022年5月16日公表)



# 3.CSRの推進

## 取り組み内容

## 目標

E

- a. 環境商材の拡販
- b. ガソリン車、ディーゼル車以外の車両導入検討、車両のCO2排出量、電気使用量を分析

- a. 2025/3月期 環境商材<sup>※1</sup>500台/年を目指す
- b. 2025/3月期 CO2排出量10%削減（2022/3比）  
2022/3 CO2排出量実績約174万kg

S

- a. 多様な働き方の実現（働きがいのある職場環境）
- b. CSR調達制度の導入（2022年4月）

- a. 男性主体業務への女性配員数の拡大（2021/3比40%増）を折り込んだ行動計画の策定、育児休業法改正に伴う制度整備
- b. CSR調達方針・ガイドラインの調達先との共有、アンケート等による現状把握と改善指導を実施し、グループとして社会的責任を果たす体制を作り上げる

G

- a. コーポレートガバナンス・コード（CGC）への対応
- b. コンプライアンスの推進

- a. エクस्पライン項目（役員評価、評価に基づく報酬制度、選解任基準の策定、任意の指名・報酬委員会の設置ほか）、次期改訂CGCへの対応
- b. 年1度実施している全社的內部統制評価アンケートにおけるコンプライアンス関連の各指標5%改善

※1) エネファーム、ハイブリッド給湯器、太陽光発電、蓄電池

# 4.筋肉質な企業体質作り

|      | 取り組み内容                                                                                                                             | 目標                                           |
|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| 全社   | <b>業務改革の推進</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 現場監督（施工）・営業・事務関連等、既存業務の内容・量を見える化し、ワークフローの見直しやデジタル技術の導入等で業務の効率化を図る</li></ul> | ● ITを積極的に活用し、ワークフローの見直しを行うことで生産性の向上を図る       |
|      | <b>リモートワーク環境の構築強化</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● セキュリティ等、システム・インフラの強化、およびルールの整備</li></ul>                             |                                              |
|      | <b>基幹システムの刷新</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 業務処理効率向上</li><li>● 法改正への対応</li></ul>                                      |                                              |
| 部門固有 | <b>ガス導管事業</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● 本部内にCADセンターを設置し、内製化を図り委託業務費を削減</li></ul>                                     | ● 委託業務費の削減<br>● 2024年度 ウェアラブルカメラでの現場巡回率50%達成 |
|      | <b>ガス導管事業/電設・土木事業</b> <ul style="list-style-type: none"><li>● ウェアラブルカメラを用いて、業務効率化の推進</li></ul>                                     |                                              |

# 5.経営基盤強化

|                   | 取り組み内容                                                                     | 目標                                                                                                                     |
|-------------------|----------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| リスク管理             | ① 経営に重大な影響を与えるリスクの適時適切な見直しと対応策の検討                                          | ① 適切なリスクテイクと統制の枠組みの有効性について継続的な検証を行い、企業価値の増大に繋げていく                                                                      |
| 安全・品質の向上          | ① ITを活用した業務効率化による品質向上の推進<br>② 施工体制基盤の維持強化<br>③ 安全、品質管理の徹底                  | ① 高品質なガス・機器工事の提供<br>② 自主検査制度 <sup>※1</sup> の維持強化による高品質な製品の提供<br>③ QPマネジメントシステム <sup>※2</sup> の深化・高度化、独自評価基準の策定（2022年度） |
| 戦略的M&Aの実施         | ① M&Aを視野に入れた施工体制の検討                                                        | ① 事業領域拡大のため、協力会社の確保                                                                                                    |
| 従業員の心と身体への健康づくり   | ① 従業員の「心と身体への健康づくり計画」の実施                                                   | ① 「金の認定 <sup>※3</sup> 」の取得を目指す                                                                                         |
| 人材の多機能化と育成        | ① 人材育成を目的とした教育のサポート実施<br>② 部門を問わず、多機能化のための教育・人事ローテーション<br>③ ベテラン社員による若手の育成 | ① 資格取得者の増加<br>② 多機能化計画の立案と実施<br>③ 若手社員の育成・技術力の伝承等                                                                      |
| 東証市場構造改革を踏まえた取り組み | ① 流通株式比率向上へ向けた施策の検討<br>② 継続的なIR活動                                          | ①～② スタンダード市場上場維持基準充足を盤石なものとする                                                                                          |

※1) 当社の自主検査員が各営業所の現場を巡回し、安全・品質に関して改善指導を行う仕組み（ウェアラブルカメラでの巡回含む）

※2) ISO9001を基にした当社独自の品質マネジメントシステム。QP：クオリティ・プラス/「さらなる品質向上を図る」という意味

※3) 健康優良企業認定制度のステップ2。当社は2020年に、健康保険組合連合会東京連合会より、ファーストステップである「銀の認定」を取得

# 【補足資料】 幅広い顧客チャネル



本説明資料に記載されている将来の業績に関する見通しは、当社が現時点で入手可能な情報に基づいており、この中には潜在的なリスクや不確定要素も含まれております。

従いまして、実際の業績は、事業を取り巻く経済環境、需要動向等により、本資料における業績見通しと大きく異なる可能性があることをご承知おきください。

## 本資料に関するお問い合わせ先

株式会社協和日成 企画室

電話 : 03-6328-5662

メール : [ir@kyowa-nissei.co.jp](mailto:ir@kyowa-nissei.co.jp)