



2019年度～2021年度

中 期 経 営 計 画

エボリューションプラン21

「変わる・変える・創る」

中期経営計画 *エボリューションプラン21*

はじめに	P3
I. 企業スローガン・企業理念・企業ビジョン	P4
II. 中期経営計画 <i>エボリューションプラン21</i> の概要	
II-1 環境分析	
① 経済環境	P5～P6
② 社会環境	P7～P8
③ 当社を取り巻く事業環境	P9～P15
・ガス設備工事分野	
・建築設備工事分野	
・ガス導管工事分野	
・電設土木工事分野	
II-2 基本的考え方	P16
II-3 経営戦略	P17～P19
II-4 経営目標	P20

はじめに

2019年度～2021年度（第72期～第74期）の3カ年にわたる中期経営計画期間は、経済環境、社会環境、市場環境など当社を取り巻く事業環境が年度ごとに大きく変化する3カ年となることが予想されております。

これらの事業環境の変化に対応し、一層の成長を遂げるために、企業ビジョンに掲げる『真の総合設備工事会社』への早期転換を図ると同時に、『更なるコスト競争力』を身に付けることが重要なテーマであると考えます。

以上の観点に立ち、中期経営計画 **「エボリューションプラン21」** を策定いたしました。

I. 企業スローガン・企業理念・企業ビジョン

企業スローガン

私たちは常に進化する強い意志を持ち、心一つにして一流に向かい羽ばたき続けます。

企業理念

存在意義 『豊かな暮らしのために』

私たちは、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、社会に貢献します。

経営姿勢 『お客様から選ばれ続けるために』

確かな技術と品質でお客様に安心をお届けし、社員が安心して働ける職場環境をつくります。

きめ細かな感性でお客様の信頼に応え、ひとを尊重しお互いを信頼し合える企業風土をつくります。

行動規範 『羽ばたき続けるために』

私たちは常に感性を磨き、感じ・考え・自ら行動します。

企業ビジョン

たゆまぬ研鑽を行い、優れた人間力と高い現場力でサービスを提供する真の総合設備工事会社を目指します。

Ⅱ. 中期経営計画 **エボリューションプラン21** の概要 (1)

Ⅱ-1 内外環境分析

(1) 外部環境

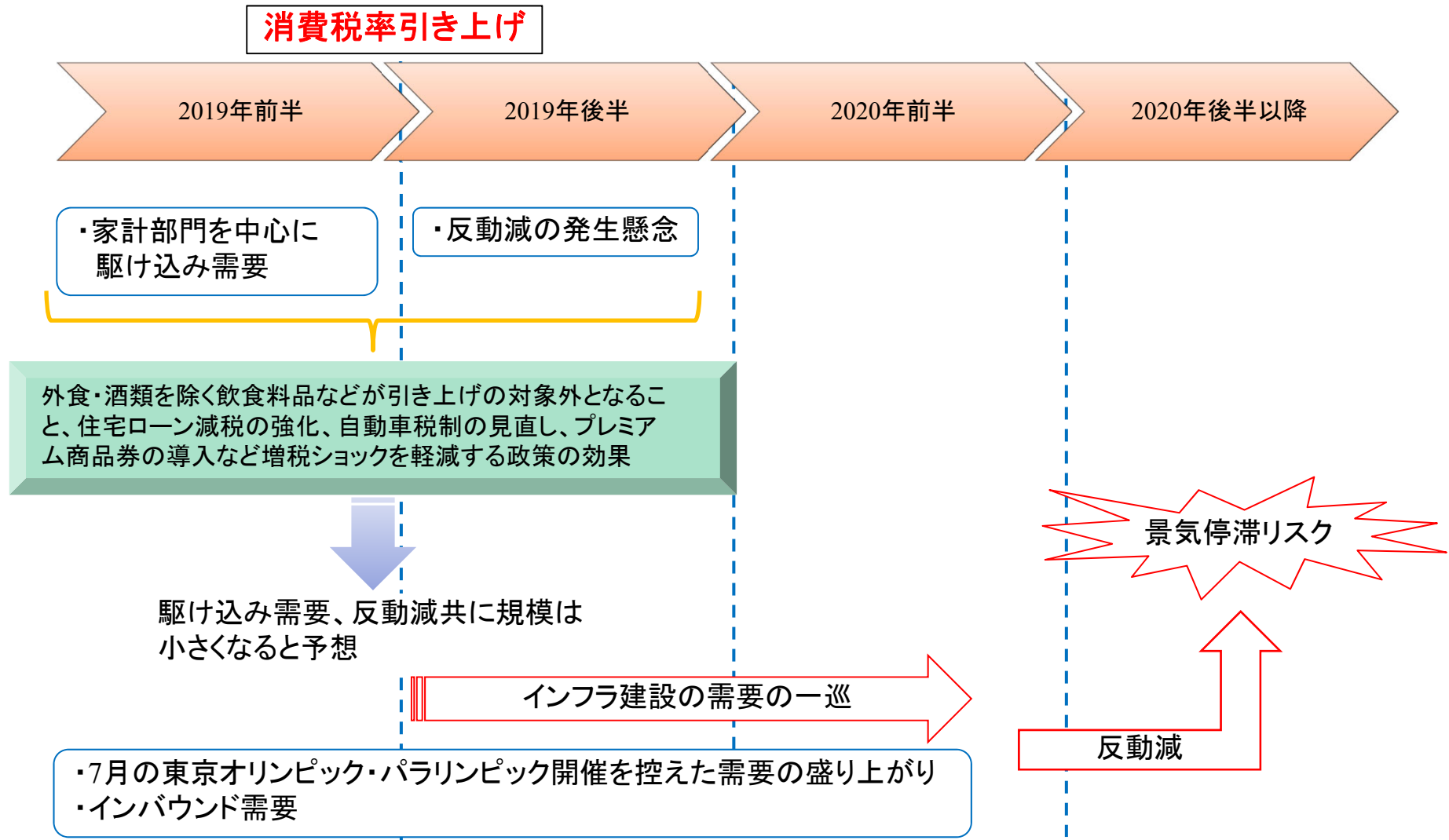
① 経済環境

- ・中期経営計画の期間となる2019年度～2021年度の主な経済指標の予想は下表のとおりです。

	単位	2018年	2019年	2020年	2021年	19～21 3年平均
実質GDP	前年比:%	1.3	0.8	0.5	0.7	0.7
設備投資	前年比:%	3.2	2.7	0.7	0.7	1.4
消費者物価指数	前年比:%	0.7	1.2	1.1	0.7	1.0
円相場	期中平均:円/ドル	109.1	106.2	106.0	103.5	105.2
東証株価指数	前年比:%	6.1	3.5	1.9	2.3	2.6
完全失業率	%	2.6	2.7	2.6	2.7	2.7

【上記は大和総研・MURC・みずほ総合研究所が算出した数値の平均】

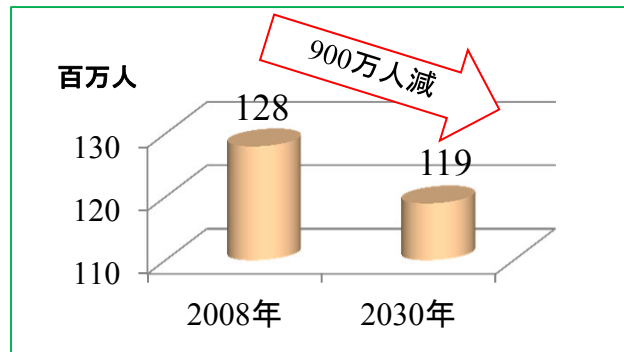
II. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (2)



Ⅱ. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (3)

② 社会環境

日本の総人口



2008年の1億2,809万人をピークに減少傾向にあり、今後、減少ペースは加速し、2030年には1億1,913万人とピークから約900万人も減少すると見込まれています。
(MURC予測/2018年3月)

対応策

※ i-Construction: 国土交通省が進めている、「ICTの全面的な活用(ICT土工)」等の施策を建設現場に導入することにより、建設生産システム全体の生産性向上を図り、魅力ある建設現場を目指す取組み

- ・労働力人口も長期的に減少傾向
- ・女性や高齢者の労働参加が進んだことにより足元では持ち直しているが、2021年にはピークアウト
- ・その後緩やかに減少していく見通し

日本の生産年齢人口が減少していく中で国内では人材不足が社会問題となりつつあります。

政府: 出入国管理法改正
働き方改革
i-Construction*などの導入により、深刻な人手不足の解消を目指す。

業務効率化・省力化を図り、建設業の将来を担う建設技術者の就職率向上や技術力の向上に向けて、産学官一体となり連携していくことが、魅力ある建設業の再構築に必要な不可欠だと考えられております。

II. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (4)

働き方改革

働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律(平成30年法律第71号。以下「働き方改革関連法」という。)が2018年6月29日の国会で可決・成立、同年7月6日に公布されております。2019年4月1日から、罰則付きの時間外労働の上限規制、年休5日の年次有給休暇の時季指定義務、同一労働同一賃金など、各改正事項が順次施行されることが決定しております。

企業は法改正に向けて早急な対応が求められます。

訪日外国人客数

訪日外国人客数は年々増え続け、2018年12月には史上初めて3,000万人を超え、政府も訪日外国人客数を2020年には4,000万人、2030年には6,000万人を突破するという目標を掲げております。自然災害による下押しが一巡し、今後も訪日外国人客数は緩やかな増加傾向で推移することが予想されます。

訪日外国人客の増加に、ホテルなどの宿泊施設等の建設は未だ追いついておらず、建設需要は高いものと予想されます。

社会保障制度改革

社会保障制度改革が進む中、2019年に控える消費税率10%引き上げに伴う増収の内の一部を教育無償化の財源にすることや、教育に用途を限定して国債を発行する「教育国債」を検討するなど、高齢者への給付を手厚くする従来の社会保障制度から、若年層や子育て世帯への支援も重視する「全世代型社会保障制度」へと舵が切られております。

II. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (5)

③ 当社を取り巻く事業環境

建設業界、不動産業界

2020年までの経済効果はオリンピック関連だけで30兆円、うち建設業界では10兆円と言われております。

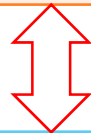
震災被災地の復旧・復興に向けた事業や巨大地震・風水害といった大規模自然災害に備えるための国土強靱化基本計画が継続

東京オリンピック・パラリンピックの特需や国家戦略特区による東京都心の大型再開発、東京都心部のオフィスビル開発などで市場が拡大

「フラット35」の適用範囲拡大や、2019年の消費増税後の需要減少の対策として、「住宅ローン減税」が受けられる期間を追加で3年間(計13年間)延長するなど、政府・行政による方針も打ち出されており、受注は緩やかに増加

有識者によるオリンピック特需後の予想は二極化

反動減によって落ち込む



不透明な状況

2027年開業予定のリニアモーターカーに関連する工事、リニューアル市場の伸び、維持更新では対応しきれないストックの建て替えや再開発の需要も想定されるため、それほどの落ち込みはない

課題

少子高齢化の影響により世帯数が減少することで、ファミリー物件に比べ単身者向け物件の需要増や、消費者の意識の変化により安全性や保障がしっかりしている物件が求められるなど、ニーズにも大きな変化があらわれており、消費者のニーズにいかに対応していくかが課題となっております。

II. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (6)

エネルギー業界

優位性

- 天然ガスは安定性、経済性、環境性に優れたエネルギーとして、世界的にも、また日本においてもますますその存在を高めております。

競争激化

- 電力・ガス小売全面自由化が実施され、エネルギー業界に大きな変革が起きております。
- 2020年の発送電分離や2022年度に予定されているガス導管部門の法的分離に向けた準備が進められております。

競争激化

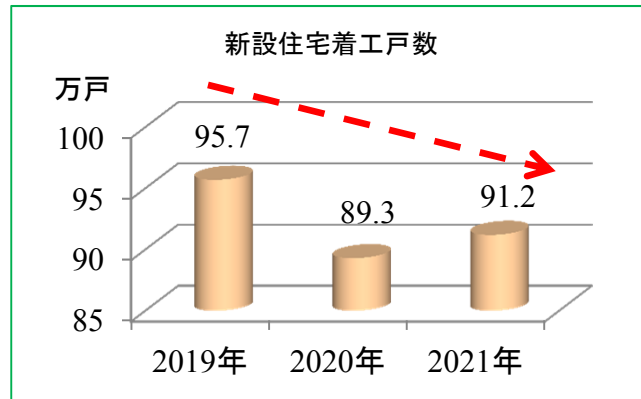
- 水素などの代替エネルギーや再生可能エネルギー、蓄電池などの技術の着実な進歩に伴い、各エネルギー会社の競争もさらに激しくなっていくことが予想されます。

当社への影響

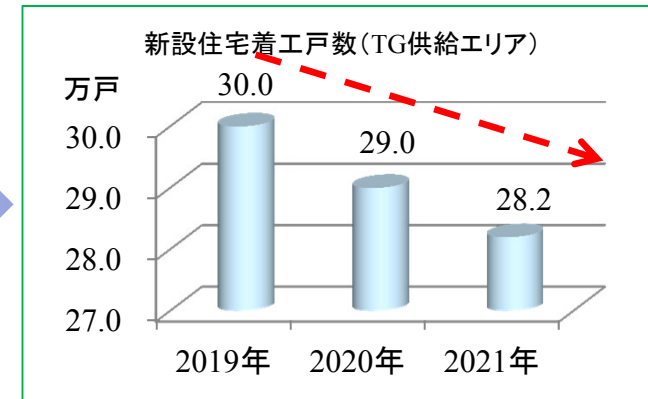
電力・ガスともに一層の競争原理の導入により、設備投資計画に伴う工事の発注単価が引き下げられる可能性があります。

II. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (7)

ガス設備工事分野



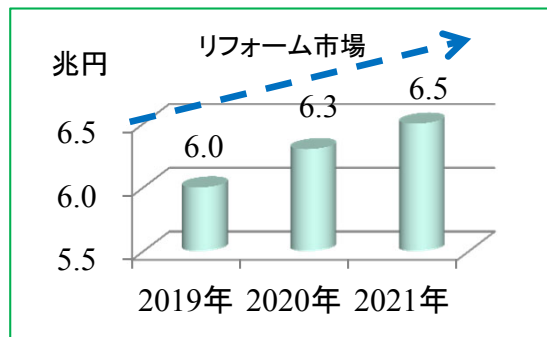
(日本総研予想/2018年8月)



(東京ガス需要開拓部予想/2019年1月)

東京ガス
供給エリアでは...

新設件数が減少傾向で推移するなか、住宅リフォーム市場規模は、「設備修繕・維持関連」分野が住宅ストック数の増加に伴って拡大(野村総研予想/2018年6月)



加えて、住宅用太陽光発電の10年間の固定買取制度(FIT制度)の初年度物件が2019年度で終了、「卒FIT」に向けた蓄電池ビジネスや新省エネ基準の義務化、改正省エネ住宅の促進などによりZEH※の本格導入が始まることが予測されます。

※ZEH(ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス:外皮の断熱性能等を大幅に向上させるとともに、高効率な設備システムの導入により、室内環境の質を維持しつつ大幅な省エネルギーを実現した上で、再生可能エネルギーを導入することにより、年間の一次エネルギー消費量の収支がゼロとすることを目指した住宅)

II. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (8)

建築設備工事分野

給排水衛生設備工事

マイナス面

民間マンションの着工件数減少に加え、慢性的な技術者不足や建設資材の価格高騰に伴う建設コストの上昇が継続することが予想されるなど、厳しい受注環境となることが予想されます。

プラス面

高齢者向け施設の建設が増加する見込みであること、また建替え時期を迎えた小中学校の新築工事も増加することが見込まれます。

早期の情報収集と営業体制、施工体制の構築が必要となります。

営繕工事

既存取引先の各工場における仕事量は堅調に推移することが見込まれるほか、川崎・横浜の工業地帯においては、他メーカーの工場新設が始まるなどの情報もあります。

今後の要員減少への対応を含め、その工事に参入するか検討する必要があります。

リノベーション工事

排水管更生工事(DREAM)の物件は年々減少傾向にあり、給水管も含め更生工事に依存できない状況となり、更新工事へのシフトが必然となります。

同業他社との競争激化による利益率低下を避けるため、給排水の更新だけでなく、空調や電気などの更新工事の受注も視野に入れる必要があります。

II. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (9)

ガス導管工事分野

東京ガス株式会社の長期計画「チャレンジ2020ビジョン」において、

- ①従来以上に災害に強く、安全なガス供給の実現に向けた、経年鑄鉄管をはじめとする経年管等の設備対策の加速
- ②天然ガスの普及・拡大に合わせた最適なインフラの整備・拡充に向け、パイプライン連結による緊急時のガス相互融通体制の整備により、インフラの整備・拡充と合わせて、東日本における強固な天然ガス供給ネットワーク

を目指すとされております。

マイ
ナ
ス
面

自由化に伴う託送料金の引き下げに対応するため、一層の競争原理の導入により、設備投資計画に伴う工事の発注単価が引き下げられる可能性があります。

プ
ラ
ス
面

上記のとおり維持管理導管の取替も引き続き予定されているほか、新規需要開発のための導管投資や主要導管網形成のための投資など、堅調に推移するものと想定されます。

現状以上の施工体制強化(協力会社の経営力強化・人材確保による施工体制強化・人材育成)を行う必要があります。

II. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (10)

電設土木工事分野

電設工事	
マイナス面	管路工事・保守工事ともに徹底したコスト管理の影響により、採算性や受注量についても厳しい状況が続くことが予想されます。
プラス面	管路工事ではPCB特別措置法※1の改正に伴うOF不活用ケーブル除却関連工事※2のさらなる増加や、保守工事においても安定した受注を確保できると見込まれます。

- ※1 PCB特別措置法:平成13年6月22日に公布された「ポリ塩化ビフェニル廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法」の事で、同年7月15日から施行。
法律ではPCB廃棄物を所有する事業者には、保管状況等を届出しなければならない他、期間内に適正に処分する事が義務付けられています。
- ※2 OF不活用ケーブル除却関連工事:使用されていないOF(Oil Filled)ケーブル(絶縁特性を高めるために、内部に絶縁油を封入してある電力ケーブル)の撤去工事。OFケーブルの中には絶縁油には有毒な成分が含まれているもの(PCB含有油)もある。

イリゲーション工事

大型案件が減少し、設備経年に伴う中・小規模の改修案件が中心となること、および競合他社との価格競争は継続することが見込まれます。

クラブハウス設備改修工事への対応を拡充し、設備工事等との一括受注でカバーしていく必要があります。

Ⅱ. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (11)

オリンピック開催時の工事規制

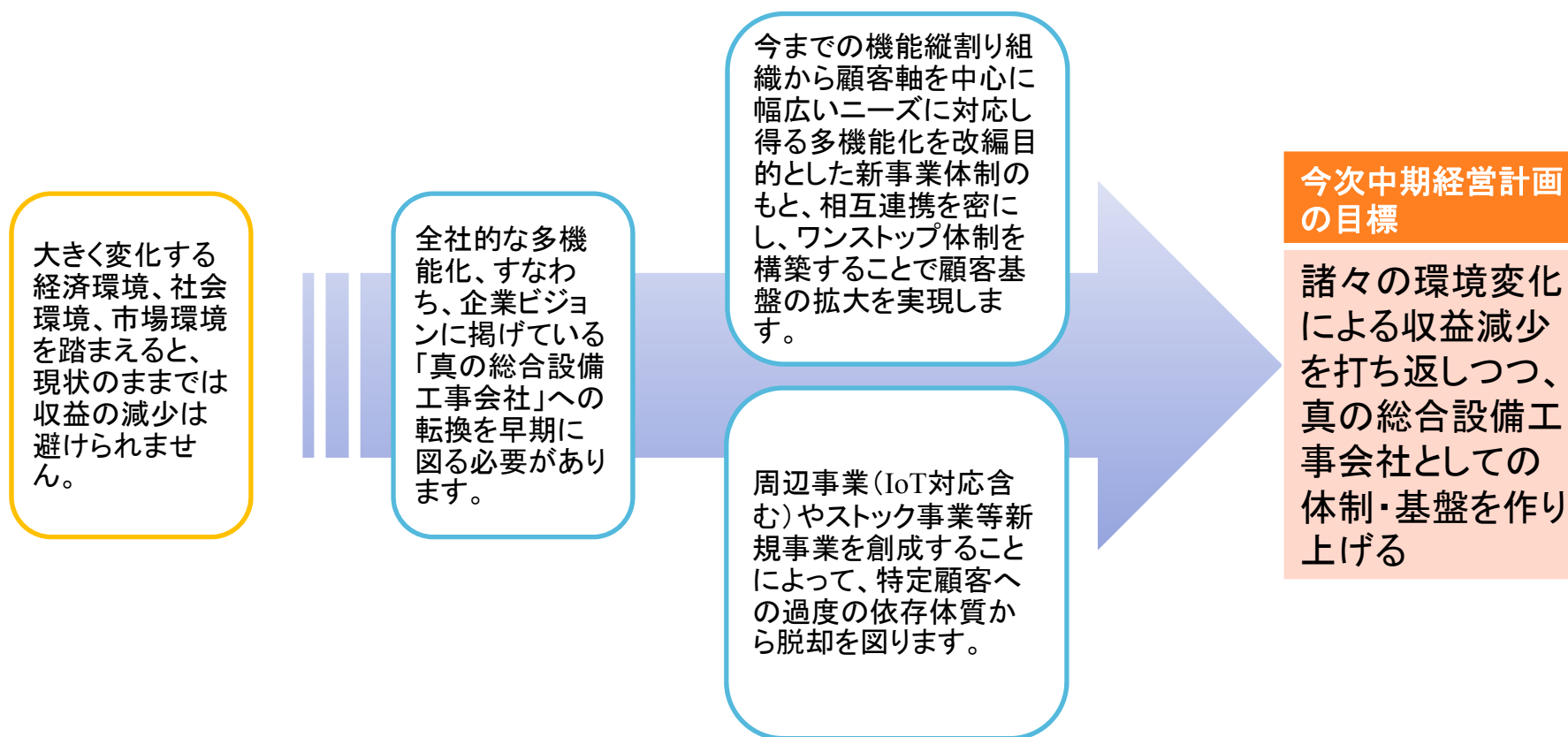
2020年の東京オリンピック・パラリンピック開催期間中の工事については、どのような対応となるのかまだ発表されておりませんが、2012年開催のロンドンオリンピック時には、道路上の工事は開会の3カ月前から停止されました。周辺道路や公共交通機関の混雑緩和に向けた規制の検討も進められており、「時差Biz※」がさらに推進されることも予想されます。また、道路上の工事だけでなく、都心部での建物内工事も停止される可能性もあります。

取引先の対応などに関する情報の早期収集に努め、開催前後の繁忙期と閑散期の対応を検討しておく必要があります。

※時差Biz: 東京都が推進している、通勤ラッシュ緩和を目的とした時差出勤促進キャンペーン。
参加企業1036社('19年2月末現在)

Ⅱ. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (12)

Ⅱ-2 基本的考え方



II. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (13)

II-3 経営戦略

(1) 成長戦略

エボリューションプラン21
次期中計期間(2022~)の躍進を目指して
「変わる・変える・創る」

I 総合設備一括受注体制と施工体制の確立

- ① 主要顧客別営業戦略(含む受注計画)
- ② 不足機能の洗い出し → 施工管理体制の確立
- ③ 人材投資
(積極的な中途採用⇒即戦力人材の確保、社員に対する多機能化教育)

II 新規事業領域への参入可能性・実現性調査

- ① 周辺事業領域への参入可能性とメリット検討 など

ワンストップ体制の構築による相乗効果の実現

III 既存事業領域における受注拡大・ストック事業への参入と施工体制の整備

- ① 既存顧客へのエンゲージメント強化
- ② 成長が見込める既存事業分野の業容拡大策
- ③ 選択と集中による新しい事業領域への投資原資の創出
- ④ 施工体制の強化によるキャパシティの拡大(協力会社支援含む)
- ⑤ 人員配置の見直し、人材投入、多機能社員の育成

II. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (14)

(2) 経営基盤強化

I コンプライアンス体制の強化

- ① コンプライアンス推進体制の早期構築
- ② 行動基準の浸透と啓蒙活動の実施、課題抽出、改善案の策定・施策のマニュアル化
- ③ CSR体制の確立

II 働き方改革への対応(特に長時間労働の是正)

- ① 新人事制度の導入と定着
- ② 振替出勤に対する確実な振替休日取得の管理及び指導
- ③ 時間外労働管理の徹底(休日出勤含む)
- ④ 有給休暇5日完全取得に向けた管理・指導の徹底
- ⑤ 勤務間インターバル制度への対応
- ⑥ 同一労働同一賃金対応

III 安全衛生への取り組み強化

- ① 「安全第一」という企業文化の更なる醸成による労働災害、交通事故の削減
- ② 「働きやすい」職場環境の整備・創出 ⇒ 健康経営への投資
- ③ メンタルヘルス体制の充実

IV 内部統制の充実

- ① 財務に関わる内部統制の充実(監査の簡略化検討含む)
- ② 会社法に則った業務監査の強化

V IR戦略の強化

- ① IR基本方針の策定と各種IRツール導入検討
- ② 個人株主作りを主眼とした施策の検討・実施

VI 人材育成

- ① 新人事制度の定着
- ② 若手社員の定着(キャリアパスの見える化)
- ③ 多機能社員(間接部門含む)の育成
- ④ 高スキルの定年退職者の活用
- ⑤ 女性活躍・登用

Ⅱ. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (15)

(3) 筋肉質な企業体質作り

I 業務の見直しによる効率化

- ① 全部門における業務フローの見直し
- ② 工事監督者の負荷軽減(間接要員の活用等)
- ③ 管理部門の効率化
- ④ 工程管理手法の抜本的見直しによる手待ち、手戻りの削減
- ⑤ 総合的なITの活用

Ⅱ 既存事業領域におけるローコストオペレーションの実施

- ① 各工事における適正利益率の確保
- ② 予算管理の徹底

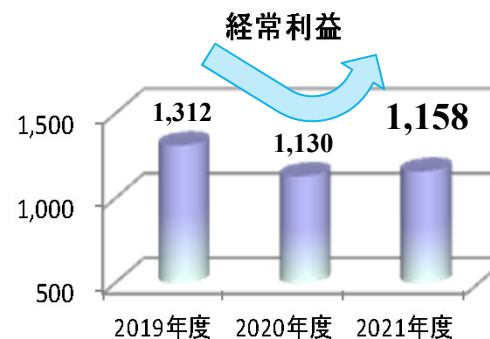
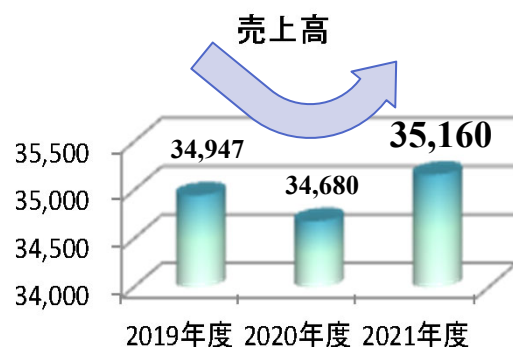
Ⅱ. 中期経営計画 エボリューションプラン21 の概要 (16)

Ⅱ-4 経営目標

(1) 業績目標(売上高・経常利益)

単位:百万円

開示 ベース (単体)	2018年度		2019年度		2020年度		2021年度	
	売上高	経常利益 (率)	売上高	経常利益 (率)	売上高	経常利益 (率)	売上高	経常利益 (率)
全社 (率)	34,374	1,103 (3.2%)	34,947	1,312 (3.8%)	34,680	1,130 (3.3%)	35,160	1,158 (3.3%)



作成当初、2020年度に見込んでいたガス導管維持管理事業の東京ガスグループへの移管範囲が縮小されたため、2020年度、2021年度の目標を2020年5月に修正いたしました。
 なお、新型コロナウイルス感染症や東京オリンピック・パラリンピック延期による影響は折り込んでおりません。

Keep the Lifeline.

