

中期経営計画説明会
NK-AIM

世界で進化 (Advance) 日本で深化 (Intense)
発揮する真価 (Merit)

2015.07.10

日本工営株式会社
代表取締役社長 有元 龍一

本日のアジェンダ

**I : 中期経営計画(2012.4-2015.6)の
振り返り**

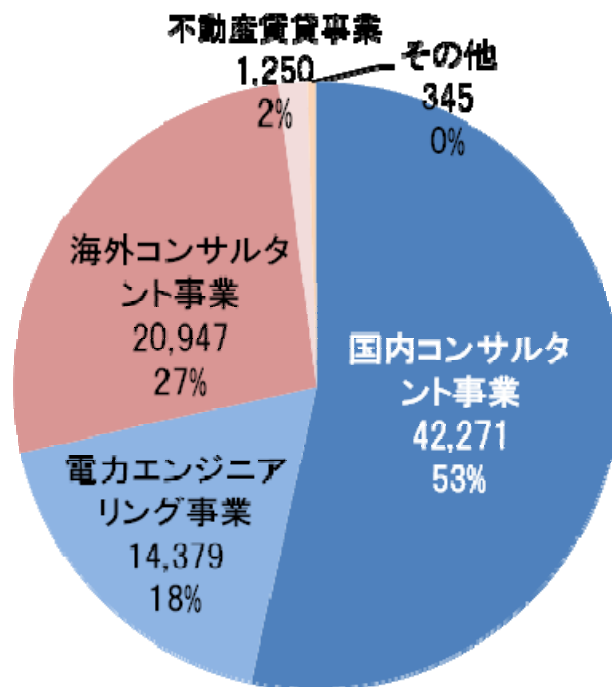
**II : 新中期経営計画(2015.7-2018.6)の
概要**

会社概要

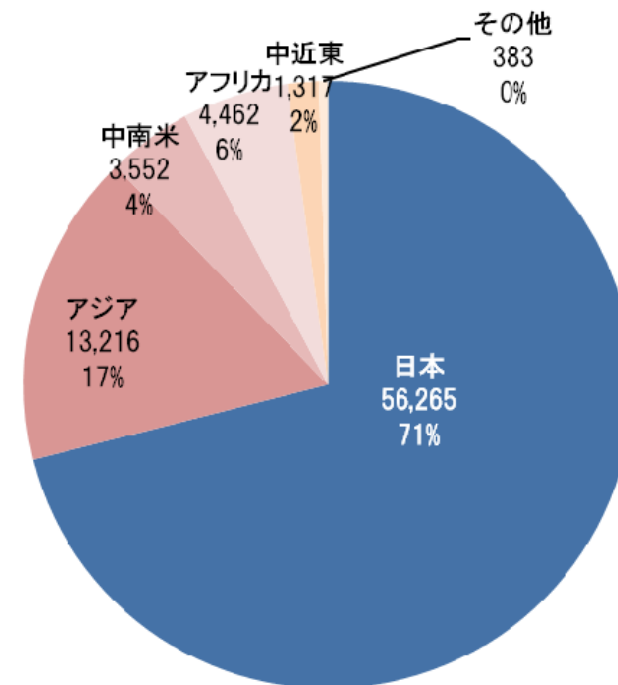
名称	日本工営株式会社／NIPPON KOEI CO., LTD.
設立	1946年(昭和21年)6月7日
従業員数	3,316名(連結)、1,883名(単独)
資本金	7,393百万円
事業年度	7月1日～6月30日
上場証券取引所	東証第一部
証券コード	1954
事業内容	■開発および建設技術コンサルティング業務ならびに技術評価業務 ■電力設備、各種工事の設計・施工、電力関連機器、電子機器、装置などの製作・販売
連結子会社	14社
経営理念	誠意をもってことにあたり、技術を軸に社会に貢献する。

セグメント別売上高構成比

セグメント別売上高比率
(2014.6期実績)



地域別売上高比率
(2014.6期実績)



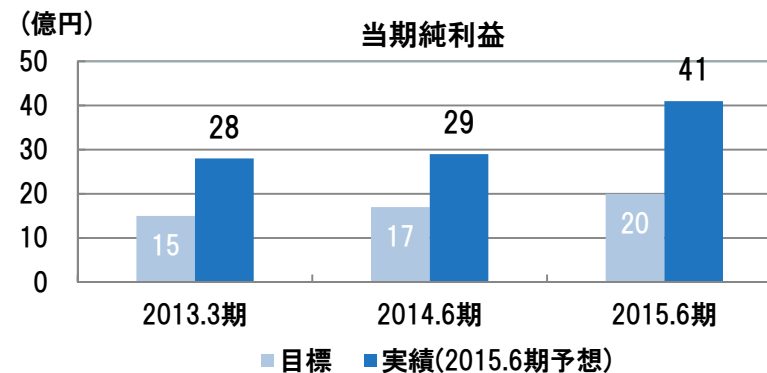
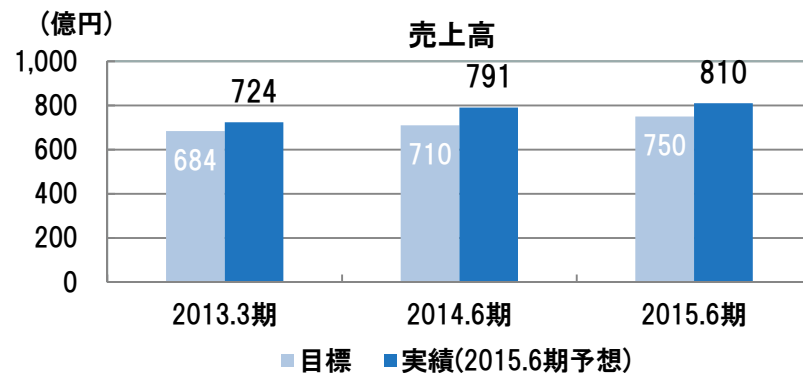
I : 中期経営計画(2012.4-2015.6)の 振り返り

中期経営計画(2012.4-2015.6)の振り返り(数値目標)

受注・売上・利益目標はいずれも達成

(億円)

	2013.3期		2014.6期		2015.6期	
	目標	実績	目標	実績	目標	予想
受注高	649	711	720	924	730	800
売上高	684	724	710	791	750	810
営業利益	30	46	35	42	40	40
経常利益	31	50	35	45	40	45
当期純利益	15	28	17	29	20	41



中期経営計画(2012.4-2015.6)の振り返り(基本方針)

3事業の着実な成長と技術・知見の融合による新領域の創出

重点課題	1. 海外事業拠点の整備とその運営	2. 既存事業分野の強化と業域の拡大	3. 新たなビジネスモデルの開拓と事業運営への参画
施策	<ul style="list-style-type: none"> マルチ・ドメスティック運営の導入 地域別事業拡大戦略の策定 事業拠点の新設 現地法人/子会社機能の再編・整理 	<ul style="list-style-type: none"> 都市・地域分野の強化と拡大 震災復興事業への本格的取組み 公共事業の質的变化に対応した業域の拡大 機電コンサルティング分野の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 再生可能エネルギー 知財ビジネス 水ビジネス 開発途上国における社会開発支援(BOPビジネス)
達成度合	○	◎	○
実績	<ul style="list-style-type: none"> ミャンマー、ボツワナ、モザンビークに拠点新設 アジアと中南米で地域統轄設置 東京本社でグローバル統轄設置 海外子会社の連結化(5社から9社へ増加) <p>コンサルタント海外事業の連結子会社売上高倍増(35億円→76億円)</p>	<ul style="list-style-type: none"> 国内:震災復興(CM・CMRを含む)、インフラ維持管理分野で拡大 海外:運輸分野で拡大 電力:老朽化変電設備とFIT対応水力発電設備の伸張、機電コンサルティング分野は国内外で拡大 <p>売上高(国内) 22.3%増 売上高(海外) 25.7%増 売上高(電力) 37.8%増</p>	<ul style="list-style-type: none"> コンサルティングとエンジニアリングで蓄積した技術、ノウハウを活用して、小水力発電事業に参入 その他は、事業形成途上 <p>小水力発電事業を開始 7ヶ所、9,255kW開発 (5ヶ所、1,375kW運転中)</p>

今後の課題

- ・グローバル体制の一層の**進化**
- ・主力事業の**深化**による業域拡大
- ・総合技術力の**真価**を発揮し、新領域を創出

II : 新中期経営計画(2015.7-2018.6)の 概要

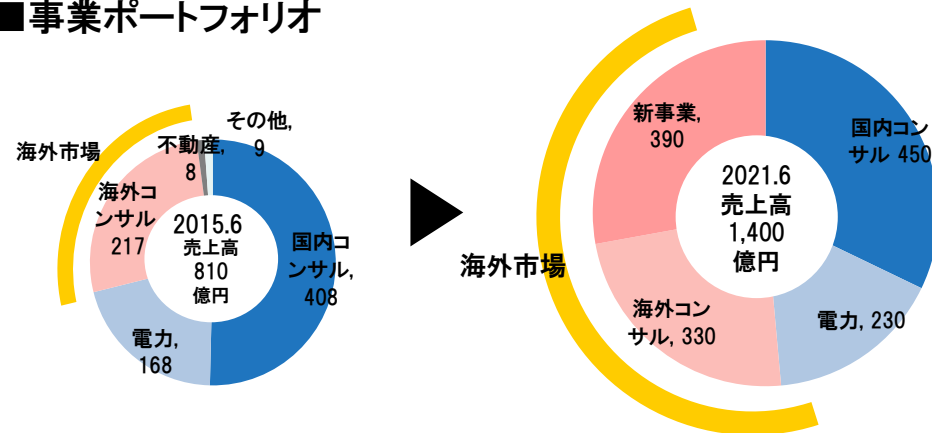
2021年6月に目指す姿

安全・安心な社会基盤と豊かな生活空間づくりに
価値あるサービスを提供し未来を拓く

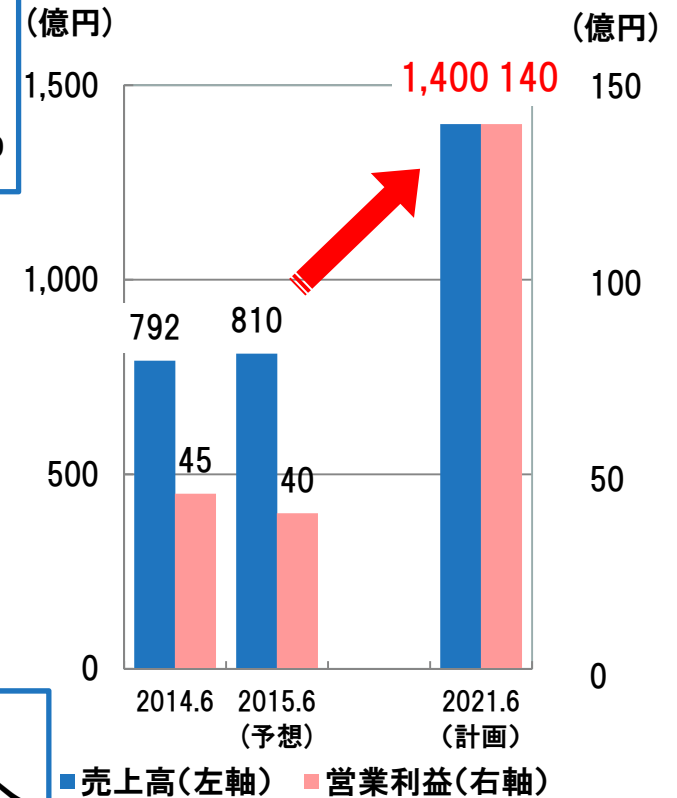
■数値目標

・連結売上高 **1,400** 億円 ・ROE **10** %
 ・営業利益 **140** 億円 ・営業利益率 **10** %

■事業ポートフォリオ



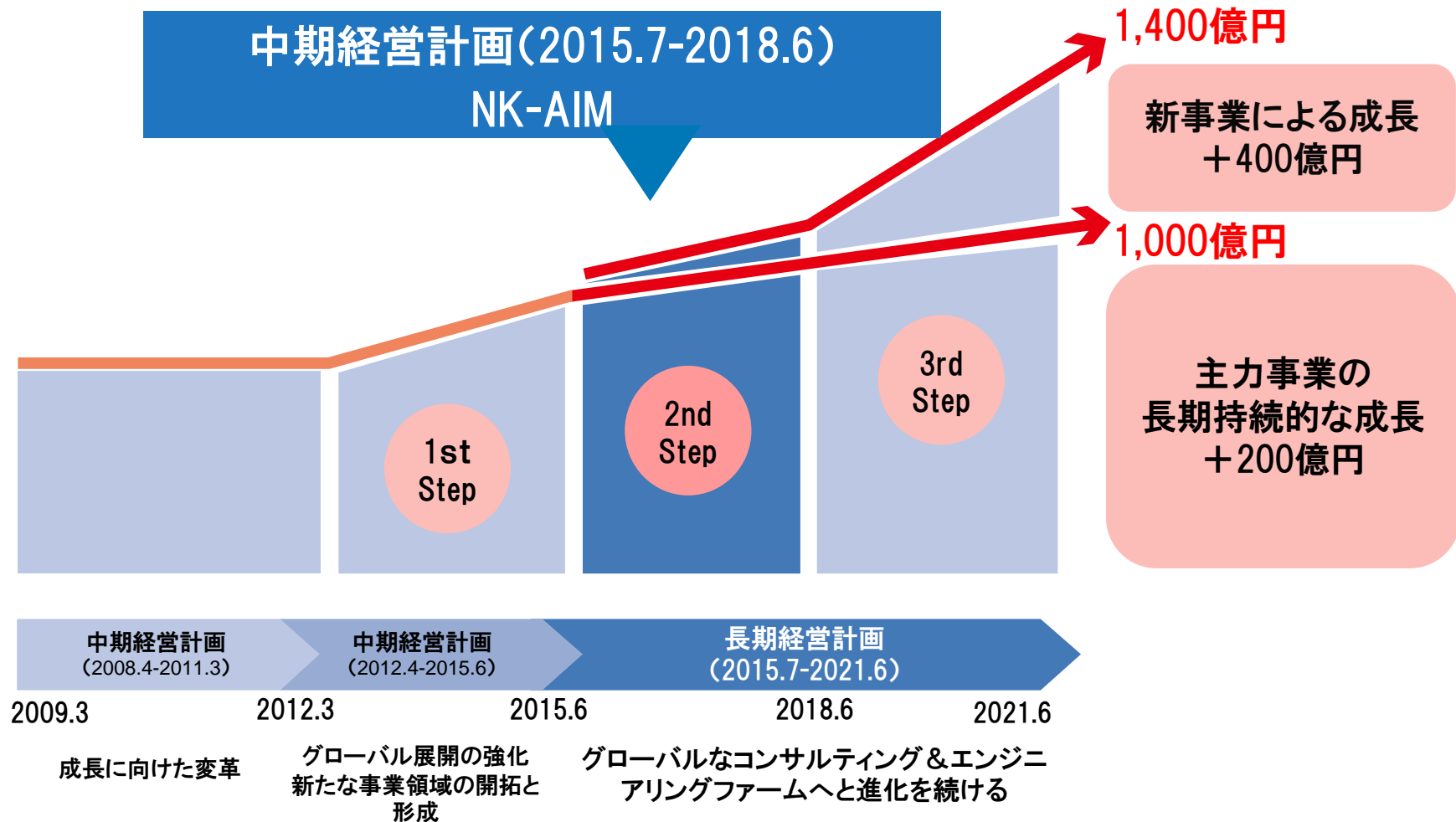
売上高・営業利益目標



- ・成長市場は**海外**
- ・リージョナルエンジニアを増強、地域密着型の生産体制へ

長期経営戦略の2nd Stepとしての中期経営計画

グローバルなコンサルティング&エンジニアリングファームへと進化を続ける

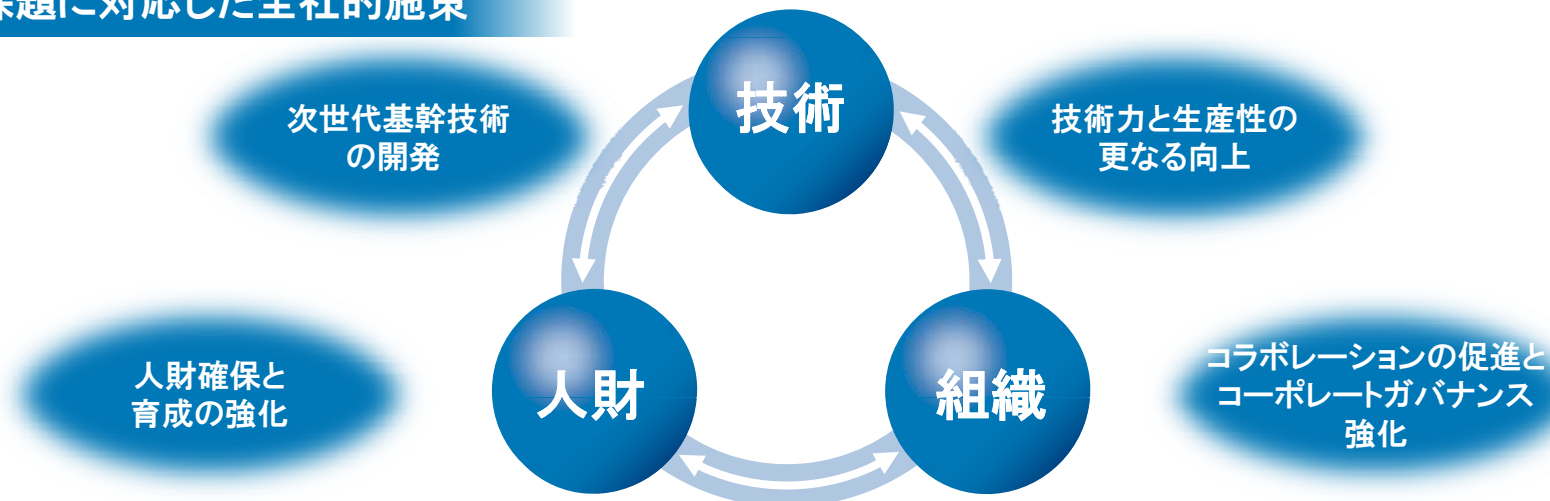


新中期経営計画の基本方針と重点課題

中期経営計画 NK-AIM

基本方針	1.主力3事業の持続的成長 2.新事業の創出と拡大	
重点課題	(1)グローバル展開の一層の進化	→ 世界で 進化 (Advance)
	(2)主力事業の深化による一層の業域拡大と収益性の向上	→ 日本で 深化 (Intense)
	(3)新事業領域の創出に向けて総合技術力の真価を発揮	→ 発揮する 真価 (Merit)

重点課題に対応した全社的施策



数値目標

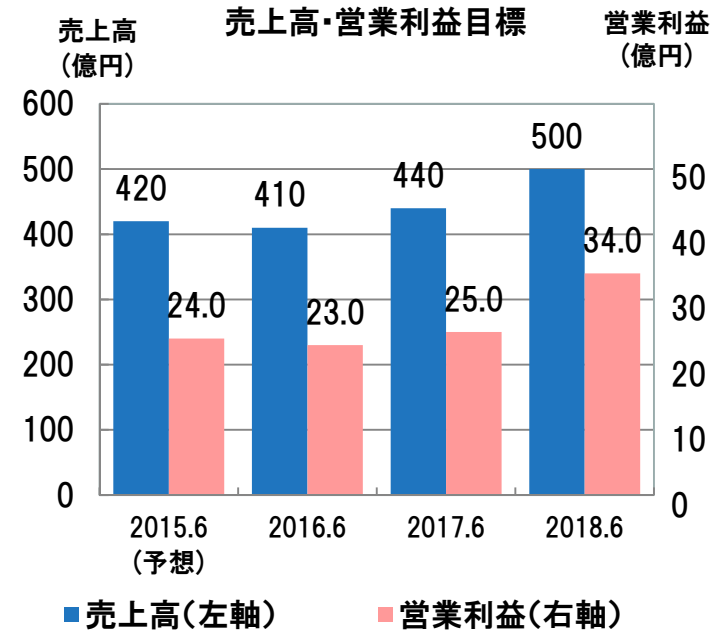
(億円)

	2015.6期	2016.6期	2017.6期	2018.6期
	予想	目標	目標	目標
受注高	800	840	890	1,000
国内コンサルタント	413	430	460	520
海外コンサルタント	251	280	300	320
電力エンジニアリング	135	140	140	150
売上高	810	840	890	1,000
国内コンサルタント	420	410	440	500
海外コンサルタント	200	240	260	290
電力エンジニアリング	178	170	180	180
不動産・新事業	9	7	7	26
営業利益	40	39	47	64
国内コンサルタント	24	23	25	34
海外コンサルタント	5	14	17	24
電力エンジニアリング	25	20	20	21
不動産・新事業	6	4	5	10
経常利益	45	42	55	70
当期純利益	41	20	28	43
営業利益率(%)	4.9	4.6	5.2	6.4
ROE(%)	7.9	3.8	5.2	7.5

主力3事業の持続的成長(国内①)

重点事業の設定による事業領域とシェアの拡大

事業環境
<ul style="list-style-type: none"> •国土強靱化・インフラ長寿命化への対応 •震災復興需要は終了 →公共事業予算は減少の見込み •行政支援・行政代行のニーズへの期待 •地方創生・地域活性化
事業戦略
<ul style="list-style-type: none"> •重点事業の設定による事業領域とシェアの拡大 •業務プロセスの改革・収益性向上 •アライアンスの積極活用



単位: 億円、%	2015.6期 (予想)	2016.6期	2017.6期	2018.6期
受注高	413	430	460	520
売上高	420	410	440	500
営業利益	24.0	23.0	25.0	34.0
営業利益率	5.7	5.6	5.6	6.8

主力3事業の持続的成長(国内②)

重点事業の設定による事業領域とシェアの拡大

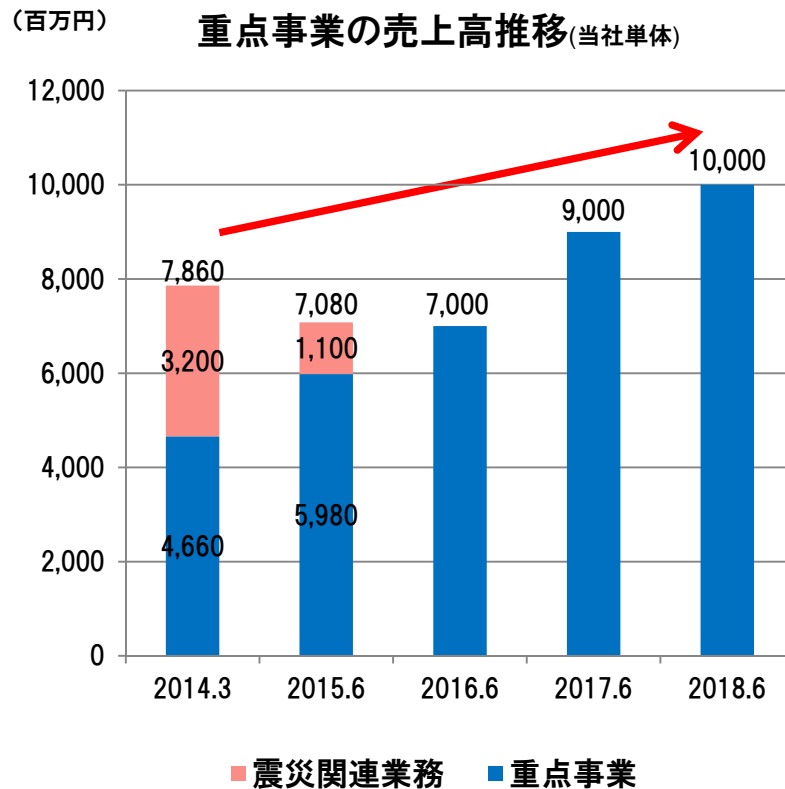
- 前中期経営計画期間中に重点分野6分野、30事業を設定(2015.6期 受注60億円)
- 新中期計画では、「防災・減災」「維持管理」「インフラ運営」「知財活用」「PM/CM」「環境・地方創生」「その他」の7分野、41事業を設定し、アクションプランに基づいた事業推進を行う
- 各事業の競争力に応じ①シェア拡大、②競争優位の形成、③市場形成の3つに区分して推進

<重点事業区分と事業数>

戦略	カテゴリー	防災・減災	維持管理	インフラ運営	知財活用	PM/CM	環境・地方創生	その他	合計
①シェア拡大	既に優位な競争力を有しており、体制整備と営業力によりさらに強みを生かし、シェア拡大につなげるもの	5	6	-	-	1	4	2	18
②競争優位の形成	他社との競争優位を保てる技術を開発し、競争力を強化するもの	4	4	-	3	-	1	1	13
③市場形成	コンサルティングを基本に従来とは異なるビジネスモデルを組み合わせ、領域拡大を図るもの	1	1	3	-	1	4	-	10
合計		10	11	3	3	2	9	3	41

主力3事業の持続的成長(国内③)

重点事業の設定による事業領域とシェアの拡大



■ 震災関連業務の受注は終了

■ 重点分野の伸長により、業容の拡大を図る

<重点事業例>

カテゴリー	事業例
①シェア拡大	港湾等の耐震・対津波対策検討 ダム・河川などの大規模構造物耐震化 道路斜面の維持管理 道路長寿命化 民間開発事業アセスメント
②競争優位の形成	下水道分野における知財活用 自動降灰・降雨量計などの知財活用 CIM CIM(コンストラクション・インフォメーション・モデリング): ICTツールと3次元データモデルの導入・活用により、建設事業全体の生産性向上を図る取り組み
③市場形成	包括インフラ管理 コンセッション

主力3事業の持続的成長(国内④)

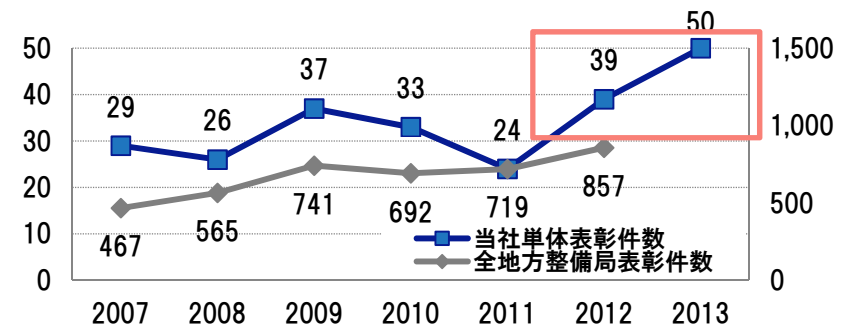
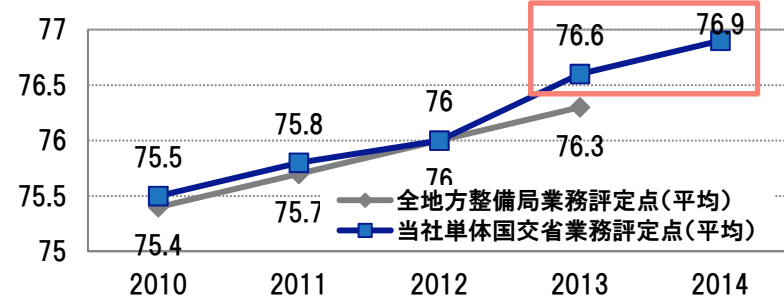
業務プロセスの改革・収益性向上

■これまでの取り組み

- ISOに基づいた品質モニタリングを実施
- 2012年に大幅改良と運用強化
- 業務評定点2013年度は平均を上回る
- 表彰件数は2年連続で過去最多を更新

■今後の取り組み

- 工事施工前の再照査など瑕疵リスクマネジメントを行い、リスクを最小限に
- 顧客からのクレームを分析し、顧客満足度の向上に展開
- グループ会社への展開



アライアンスの積極活用

- 社内連携／グループ内連携の強化
 - ～実績：岩手県大槌町CM他復興関連事業、都内地下広域調節池案件等
- 地域企業・研究機関等と積極的な連携
 - ～地域戦略および技術戦略に基づいたM&A、大学・研究機関との共同開発、学識経験者との戦略的タイアップ 等

主力3事業の持続的成長(海外①)

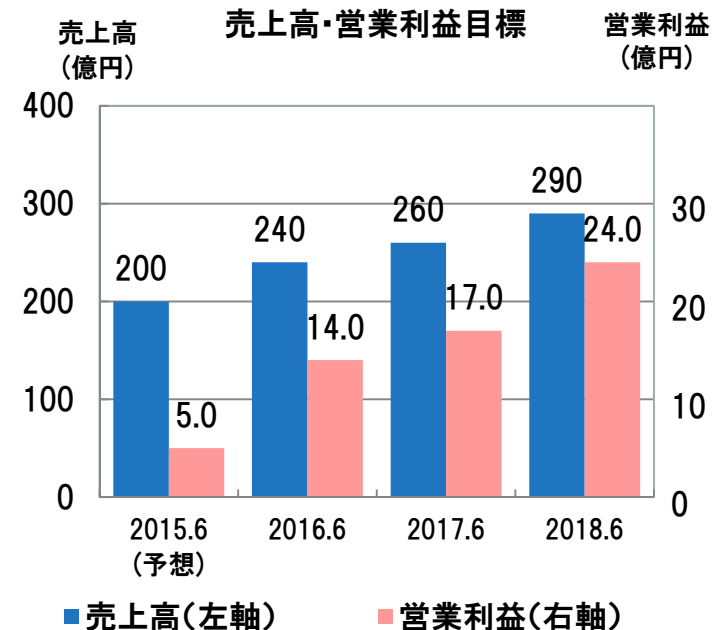
グローバル展開の一層の進化

事業環境

- アジア新興国における旺盛なインフラ整備需要
- インフラ整備における官民連携・民間開発増加
- 日本政府によるわが国優位技術・先端技術の活用(インフラシステム輸出戦略)

事業戦略

- 本邦ODA市場のシェア拡大による安定した経営基盤の確立
- 都市型事業/PPP事業による規模拡大
- 地域密着型受注・生産体制の強化



単位: 億円、%	2015.6期 (予想)	2016.6期	2017.6期	2018.6期
受注高	251	280	300	320
売上高	200	240	260	290
営業利益	5.0	14.0	17.0	24.0
営業利益率	2.5	5.8	6.5	8.2

主力3事業の持続的成長(海外②)

本邦ODA市場のシェア拡大による安定した経営基盤の確立

- 政策課題に即した地域戦略の構築：インフラシステム輸出、官民連携、防災主流化、メコン地域の成長と連結性の強化
- 先進技術の積極活用：気候変動、防災・減災、ビッグデータ、ICTなどによる技術優位の確立
- 国際機関との連携による広域開発プロジェクト(総合的マスタープラン)の形成：
ADB、WB、IFC、ERIAなどと当社アジア圏営業ネットワークの連携
- 人員の戦略的配置：空港、港湾、鉄道など交通・運輸分野に重点配分

都市型事業/PPP事業による規模拡大

- 従来型の基盤インフラ事業(「点・線」の事業)から、「面・空間」事業への進出・強化
→沿線・都市開発、空港ビルディングや駅舎の設計、工業団地開発

主力3事業の持続的成長(海外③)

地域密着型受注・生産体制の強化

■4地域営業圏を軸とするマルチ・ドメスティック体制の整備を継続

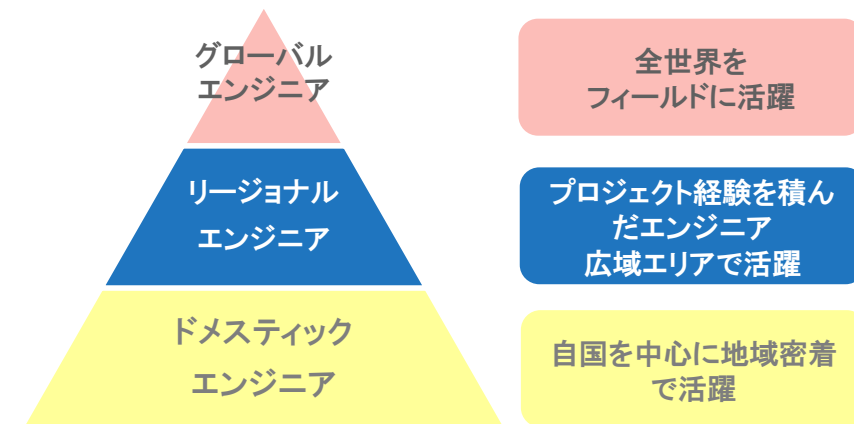
- ドメスティックエンジニアの採用、各国国内市場の深耕
- リージョナルエンジニアの活用、域内拠点間での情報・人財共有強化
- グローバル化統括機能の拡充

■リージョナルエンジニアの育成

- プロジェクト要員の増強および外国人の活用促進によるコスト競争力の強化
- 現状70名→150名(2018.6期)

■要員の増強による生産体制の整備

- 外国人採用(リージョナルエンジニア含む) 3年間で+390名
- グローバルエンジニア 3年間で+60名

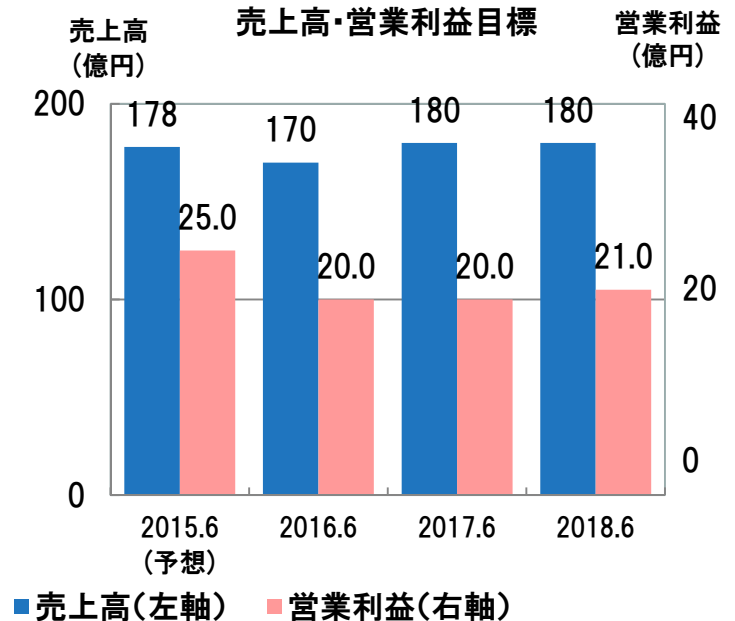


主力3事業の持続的成長(電力①)

更新需要の獲得と次世代技術開発

- ### 事業環境
- 主要顧客である東京電力において、競争発注が増加傾向にあり、価格競争力強化が不可欠
 - 東京電力および他電力会社の既設電力設備の改修需要の増加
 - FIT適用水力リニューアル案件の増加
 - 電力システム改革の広域系統連係、小売の自由化、送配電の中立化による電力供給の多様化

- ### 事業戦略
- 価格競争力の向上と営業力強化
 - デマンドサイドビジネス・水力発電・維持管理ビジネスに関するグループ連携強化
 - 製品・技術開発の推進
 - 機電コンサルタント部門の強化・拡大



単位：億円、%

	2015.6期 (予想)	2016.6期	2017.6期	2018.6期
受注高	135	140	140	150
売上高	178	170	180	180
営業利益	25.0	20.0	20.0	21.0
営業利益率	14.0	11.7	11.1	11.6

主力3事業の持続的成長(電力②)

<電力部門事業戦略>

部門 事業戦略	工事部門	製造部門 (水力機器)	製造部門 (変電制御装置)	機電コンサルティング部門
価格競争力の向上と 営業力強化	提案型営業による 受注量の確保	原価低減による コストダウン	製品の原価見直しと 受注・収益の確保	—
デマンドサイドビジネス・水力発電・維持管理ビジネス に関するグループ連携強化	—	水力発電自社事業開発 水力発電事業グローバル展開		
	デマンドサイドビジネス検討・開発			
製品・技術開発の推進	工事技術開発	水車・発電機 技術開発	変電・発電制御製品 その他製品の コア技術開発	生産性の向上 および 技術高度化
機電コンサルタント部門の 強化・拡大	—	—	—	事業領域の拡大

主力3事業の持続的成長(電力③)

変電製品市場への対応

■配電用監視制御装置／送変用監視制御装置

2018年までは一定の更新需要があり、
安定した売上の計上が見込まれる



■次世代監視制御システムへの対応

- 東京電力にて、次世代監視制御システム開発が進行中(27万5千V以下の送配電網の監視制御システム更新)
- 国際標準の導入による競争原理の拡大が想定される中、調達先メーカーに選定されるべく、コストダウンおよび新技術開発に注力

デマンドサイドビジネスへの対応

- 出力安定化、電力制御システムに関するビジネス開発、スマートシティ・離島スマートグリッド対応
- EMSIによる電力消費抑制／蓄電・発電設備を備えた省エネ工場・ビル・住宅など

主力3事業の持続的成長(電力④)

水力発電製品市場への対応

■国内市場(受注高40億円以上)

- 小水力発電市場シェアNo.1を目指す
- 中規模水力市場への参入、自社保有発電所の強化、水力発電設備改造・改修案件の安定受注

■海外展開

- アジア市場での受注確保
- 世界標準仕様への対応



新事業の創出と拡大①～事業投資による市場開拓～

アセット保有型ビジネスによる新事業の創出

■国内・海外でのアセット保有型ビジネスの展開

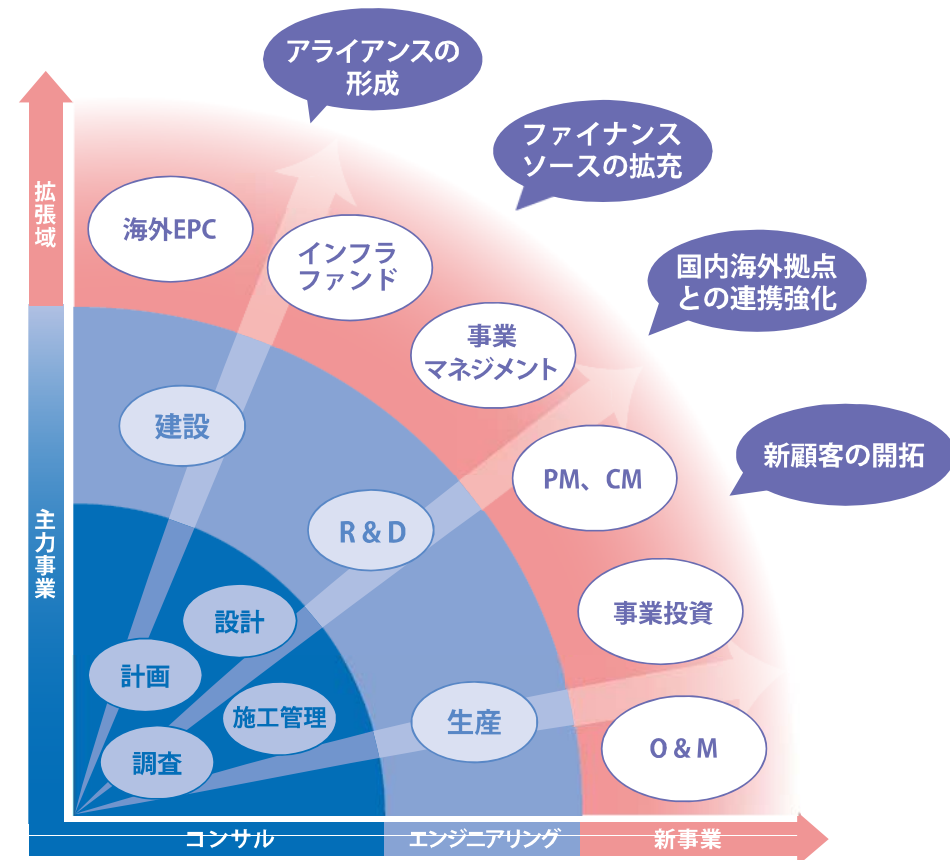
- 再生可能エネルギー事業への進出
- 民間都市開発プロジェクトへの参画
- コンセッション、PPP事業への参画

■関連企業体との連携と効果の追求

- 国際企業とのアライアンス形成
→エンジニアリング企業、コングロマリット
- 主要国際機関との関係構築
→ADB、WB、IFC、ERIA
- 当社グループ国内外拠点との協働

■候補事業の例

- 再生可能エネルギー
- 水ビジネス
- 道路・空港コンセッション事業
- インフラファンド など

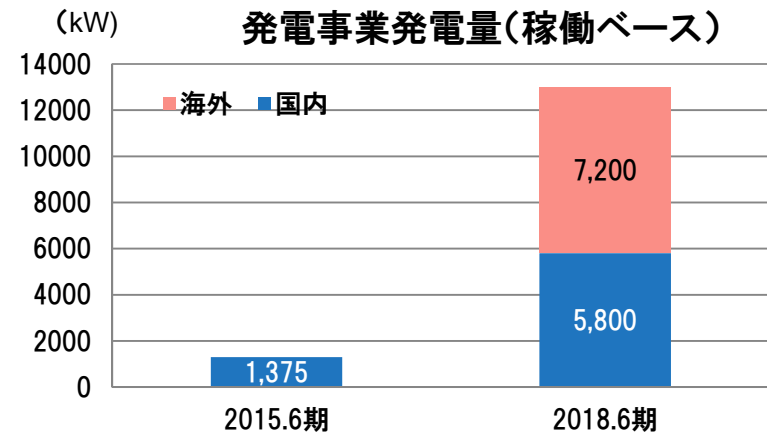
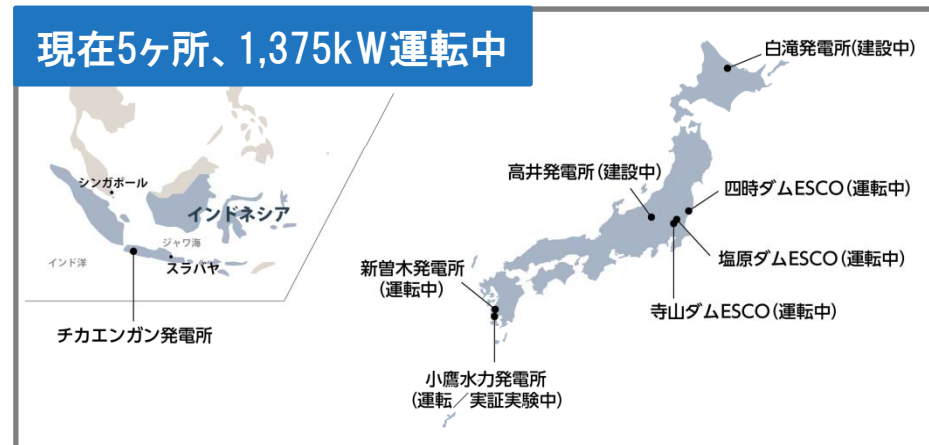


新事業の創出と拡大②～事業投資による市場開拓～

水力発電による電力地産地消と地域創生の推進

■国内外中小水力発電事業

- 開発中または検討中の小水力案件の推進
- 当社グループのネットワークや関係機関との連携による有望案件の発掘・形成
- 主力3事業に対する発電情報のフィードバック(シナジー追求)
- 発電事業の効率化、資金・資産の有効活用
- 合計出力15,600kWの計画を推進(稼働ベースでは13,000kW)



新事業の創出と拡大③～都市空間事業～

M&Aによる成長ドライバーの獲得

■都市開発・建築分野の開拓・拡大(M&A)

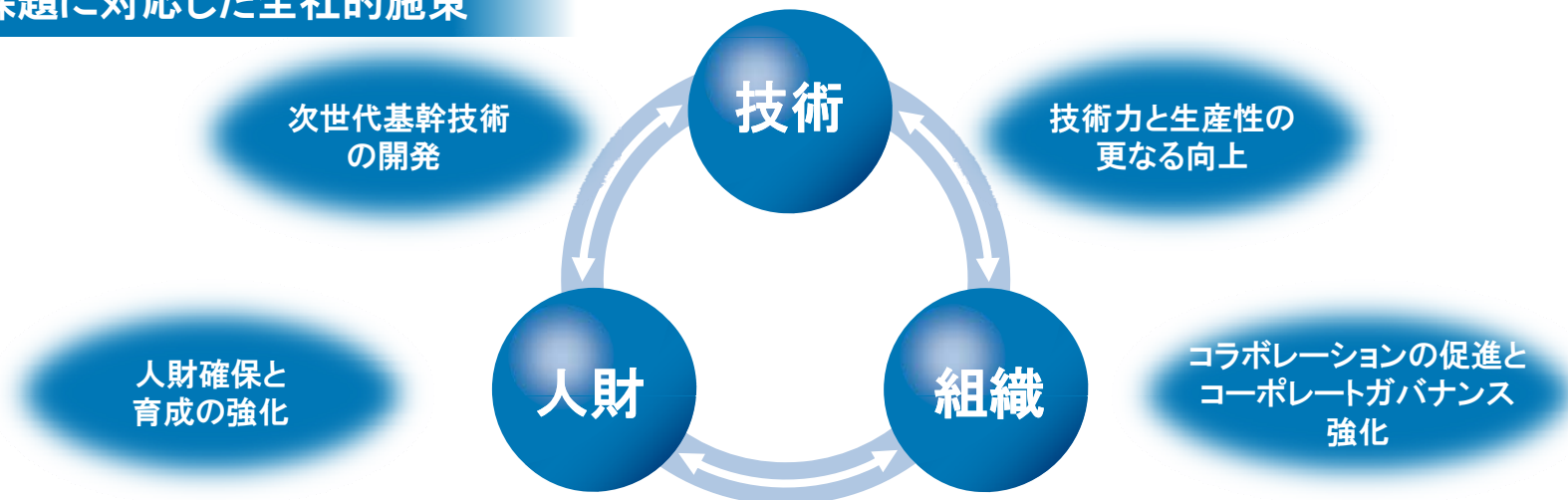
- アジアの新興国を中心とした都市開発需要に応えられる陣容を構築し、2021年6月期までに売上高300億円を目指す
- 黒川紀章建築都市設計事務所の活用
 - 国内市場におけるシェアの回復、既存作品の改修・増築・耐震化需要の取り込み、公共、民間の新規案件獲得
 - ODA案件含めた相手国政府案件、民間案件、PPP案件での海外展開を推進

新中期経営計画の基本方針と重点課題

中期経営計画 NK-AIM

基本方針	1.主力3事業の持続的成長 2.新事業の創出と拡大	
重点課題	(1)グローバル展開の一層の進化	→ 世界で進化 (Advance)
	(2)主力事業の深化による一層の業域拡大と収益性の向上	→ 日本で深化 (Intense)
	(3)新事業領域の創出に向けて総合技術力の真価を発揮	→ 発揮する真価 (Merit)

重点課題に対応した全社的施策



成長を支える全社共通経営施策①～技術～

次世代基幹技術開発と生産性向上

全社共通技術施策

次世代基幹技術の開発

技術力と生産性の更なる向上

地球環境変化を考慮した技術開発	<ul style="list-style-type: none"> • 気候変動に対する緩和策・適応策 • 頻発する自然災害に対する防災・減災に寄与する技術開発 	プロジェクト・マネジメントの高度化	<ul style="list-style-type: none"> • 一連の建設プロセスにおけるICT技術の積極活用
	次世代スマート社会基盤技術の開発	<ul style="list-style-type: none"> • 世界的な都市化、水素社会の推進、人口減少、少子高齢化、維持管理時代を見据えた、次代の社会基盤整備における優位技術の構築 	生産プロセスの改善による品質確保と収益性向上
外部先端技術の利活用			<ul style="list-style-type: none"> • 公的機関の保有技術の導入や社外共同研究による技術サービス全般の向上
次世代技術を担う人財の確保と育成			<ul style="list-style-type: none"> • 組織間連携の強化 • 実践プログラムの開発 • 人財育成機関の構築・運用

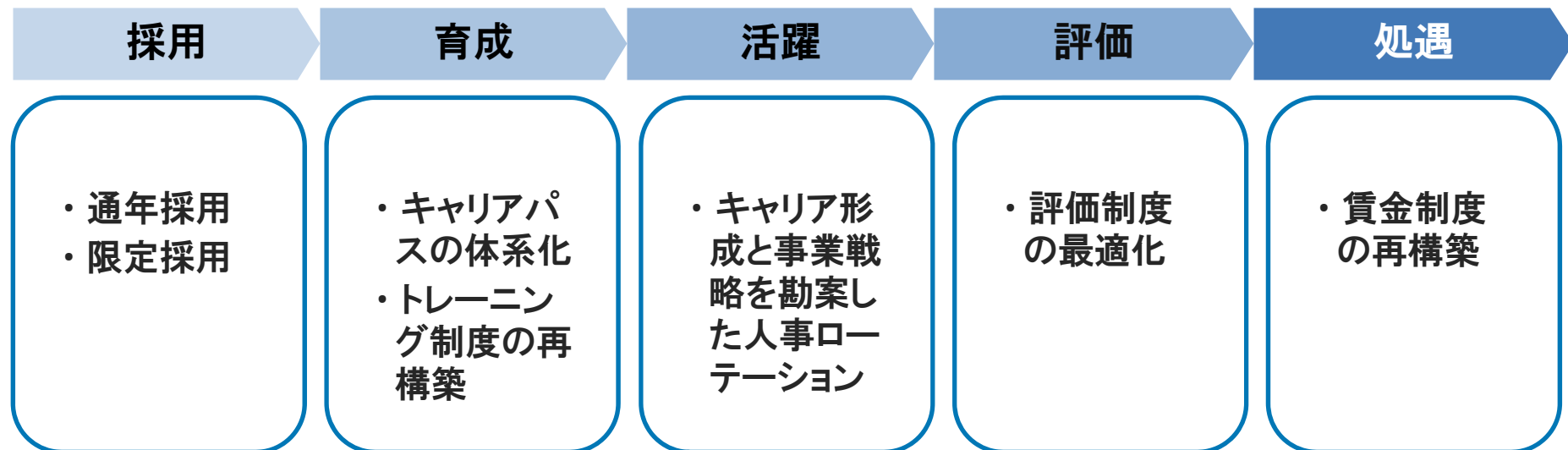
成長を支える全社共通経営施策②～人財～

人財確保と育成の強化

全社共通人財施策

従業員が自らの矜持を持ち働きがいを感じながら、健康で豊かな生活を送れる環境づくり

ワークライフバランスの推進、多様な働き方への対応



成長を支える全社共通経営施策③～組織～

コラボレーションの促進とコーポレートガバナンスの強化

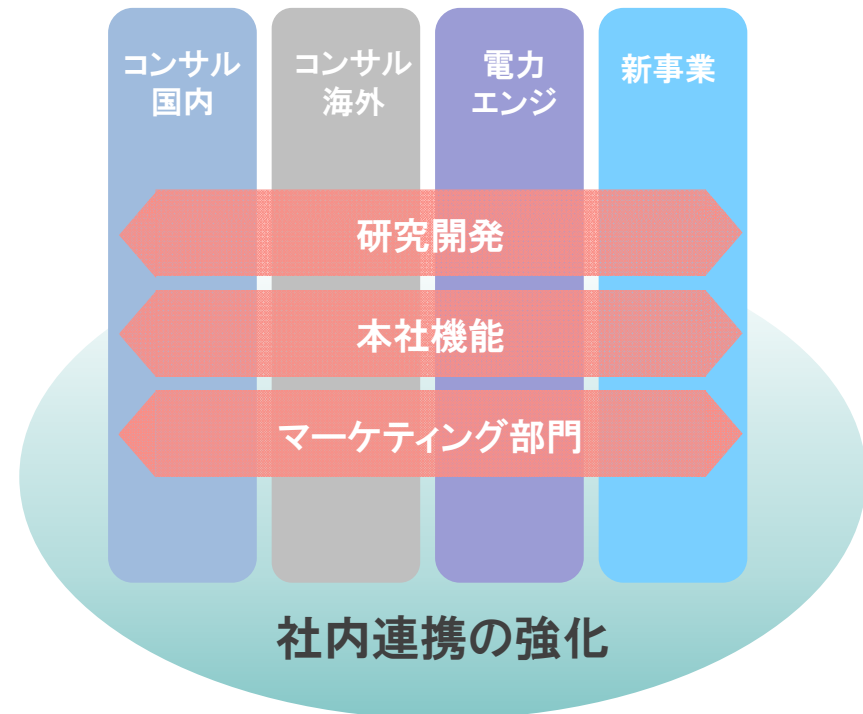
全社共通組織施策

■総合力発揮に向けた組織改革

- 全社的マーケティング機能の整備
→全社横断的マーケティング機能の強化
- 社内連携強化にむけたワークプレイス整備
→新本社プロジェクト(後述)

■グループ経営体制の改革

- 会社法改正とコーポレートガバナンスコードを踏まえたコーポレートガバナンスの見直し
- グループ会社の増加・規模の拡大に備えた、内部統制の強化



成長を支える全社共通経営施策④～投資～

戦略投資の実行

投資施策

■投資計画

投資案件	内容	投資総額
設備投資	通常発生する設備投資費用	25億円
エネルギー事業投資	国内外における水力発電事業	35億円
アセット保有型事業投資	民間プロジェクト・PPP・PFI・コンセッション事業	80億円
新本社プロジェクト関連投資	本社ビル建設費用	90億円

※その他にM&A関連投資を予定

成長を支える全社共通経営施策⑤～新本社プロジェクト～

新本社プロジェクト

- 不動産の保有リスクを回避するため、保有資産の見直しを実施
→賃貸物件(東松山、横浜)の売却 (2015.6期 約26億円の特別利益)
- 新本社ビルの建設を実施し、社内連携強化に向けたワークスペースを整備
【現状】3つのビル分散→技術、人財の両面で各部門が横断的な協力が必要
1つのオフィスに集約することでコミュニケーション、コラボレーションを促進し、生産性を向上

実施予定項目	目的
CASBEE(建築環境総合性能評価システム)／LEED(米国グリーンビル協議会の環境性能評価) 取得を目指す	当社の得意分野である環境を最大限にアピール
BCPへの対応	災害時の事業継続性を担保し、顧客のニーズに応える
最新のICT、リモートアクセス環境	働きやすい環境、高い生産性を実現するオフィス環境を整備

■関連スケジュールと想定費用

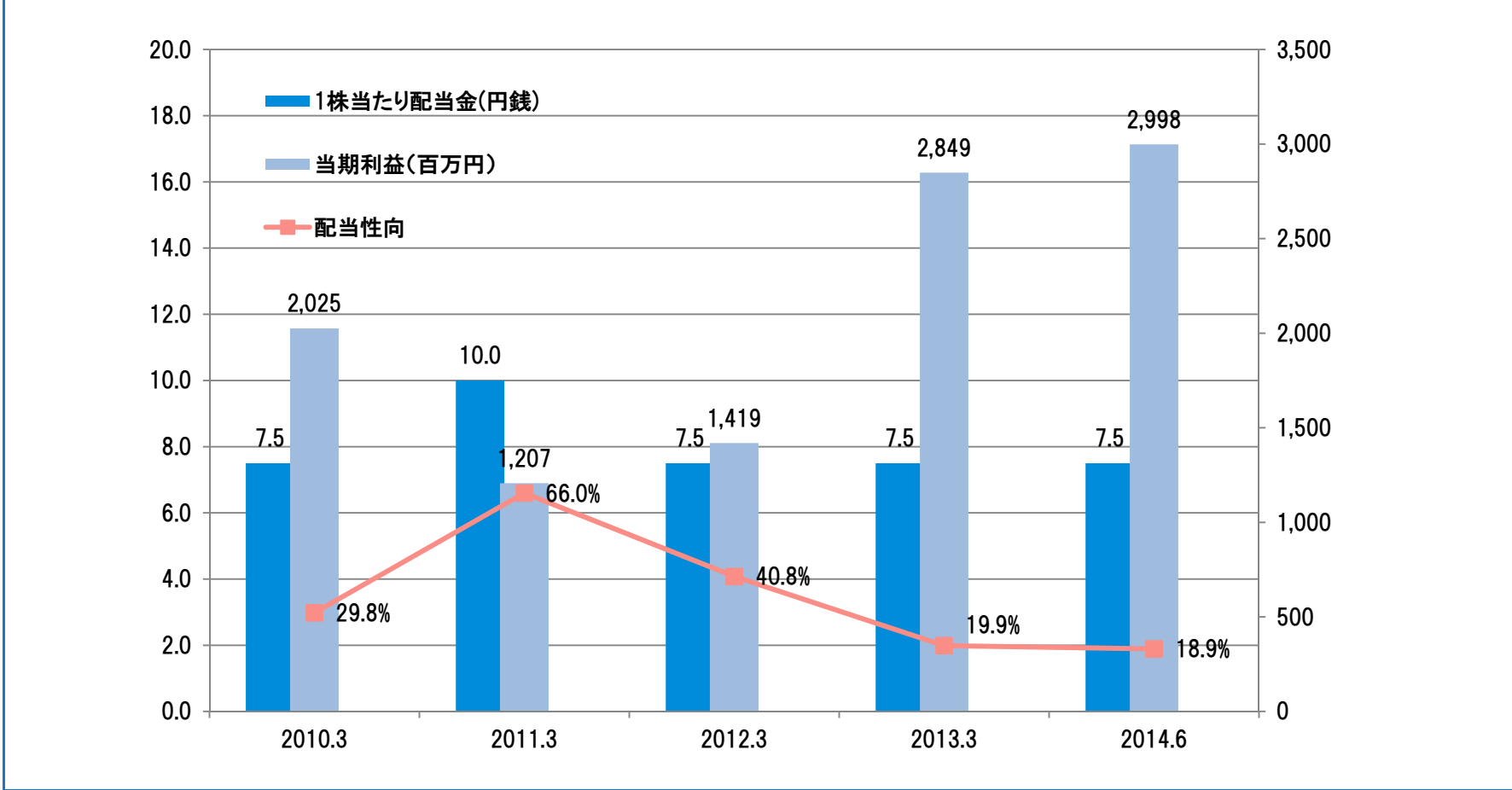
(億円)

	2015.6	2016.6	2017.6	2018.6	2019.6以降
費用計	6	10	8	12	3
	建設計画決定	九段下移転		新本社ビル完成	

配当の考え方

安定的な配当と利益水準の上昇に応じた株主配当の充実

中期的な配当性向は25%～30%の水準を目指す



中期経営計画(2015.7-2018.6)

NK-AIM

**世界で進化 (Advance) 日本で深化 (Intense)
発揮する真価 (Merit)**



誠意をもってことにあたり、技術を軸に社会に貢献する。

NIPPON KOEI

本資料は情報提供を目的としており、本資料による何らかの行動を勧誘するものではありません。本資料(業績見通しを含む)は、現時点で入手可能な信頼できる情報と合理的であると判断する一定の前提に基づいて当社が作成したものでありますが、実際の業績等はさまざまな要因により、大きく異なることが起こりえます。

IRに関するお問い合わせ

日本工営株式会社 総合企画部 コーポレートコミュニケーション室

03-5276-2454

koei-ir@n-koei.co.jp

www.n-koei.co.jp