

各 位

会社名 日本ヒューム株式会社  
代表者名 代表取締役社長 増 渕 智 之  
(コード番号：5262 東証プライム市場)  
問合せ先 執行役員管理本部長 加 藤 直  
[TEL. 03-3433-4111(代表)]

## 日本ヒュームグループ中期経営計画『23-27 計画R』の策定のお知らせ

当社は、2023年度を初年度とする5カ年の中期経営計画を策定いたしましたので、下記の通りお知らせいたします。

2021年5月13日付で「中期経営計画『21-23 計画』策定のお知らせ」を公表しておりますが、資材・資源価格の高騰など中期経営計画『21-23 計画』の前提となる外部環境が大きく変化したことや目標値に対する進捗に鑑み、2023年度から2027年度までの5か年を対象とする中期経営計画『23-27 計画R』を策定いたしました。

当社は2023年3月24日付で、「プライム市場上場維持基準の適合に向けた計画書」を公表しておりますが、当該計画書の中で「企業価値向上施策や資本政策につきましては、5月に公表する新中期経営計画『23-27 計画R』をご参照ください」とご案内しておりましたので、今般お知らせするものです。

### 記

#### 1. 基本方針

『継承と新化』—多様性と相互信頼で成長軌道を描く—

当社は2025年に会社創立100周年を迎えますが、2025年を通過点とする当5か年において『継承と新化』をミッションに、今後予想される事業環境の変化に対応し、200年企業に向けた成長軌道を創るべく改革の期間と位置づけ『23-27 計画R』を推進してまいります。

#### 2. 基本戦略

『21-23 計画』の基本戦略として掲げた「事業セグメント別戦略の推進」、「技術開発の強化」、「人財力の強化」といった構想や取り組みをさらに発展させ、会社創立100周年とその先に向けた戦略を示しています。

《事業戦略》

- ① 主力事業の振興軌道強化
- ② 育成事業、探索事業強化
- ③ 200年企業への基盤構築

《財務戦略》

- ① 積極的な成長投資（人財 設備 開発 M&A）
- ② 株主還元（安定向上）

《ESG戦略》

- ① 2030年に向けたCO2削減

② e-CON®事業立ち上げによる脱炭素社会実現への貢献

※詳細につきましては、別紙「中期経営計画『23-27 計画R』」をご参照ください。

以上



東証プライム：5262



# 中期経営計画『23-27計画R』

2023年5月11日



# 目次

- 『23-27計画R』策定にあたって
- 創立100周年とその先に  
－NHアスピレーション－

## 第1部 『23-27計画R』の骨子と経営目標

- 1-1 『23-27計画R』のタイムライン
- 1-2 経営戦略の骨子
- 1-3 事業戦略の骨子
- 1-4 財務戦略の骨子
- 1-5 ESG戦略の骨子
- 1-6 経営目標数値
- 1-7 資本政策目標
- 1-8 株主還元方針

## 第2部 経営基盤に係る戦略

- 2-1 営業戦略の骨子
- 2-2 技術戦略の骨子
- 2-3 技術開発投資の概要

- 2-4 生産戦略の骨子
- 2-5 工事戦略の骨子
- 2-6 管理戦略の骨子

## 第3部 事業セグメント別戦略

- 3-1 確かな品質と安全を目指す取り組み
- 3-2 事業セグメント別計画数値①
- 3-3 事業セグメント別計画数値②
- 3-4 基礎事業戦略①～目標数値
- 3-5 基礎事業戦略②～重点施策
- 3-6 下水道事業戦略①～目標数値
- 3-7 下水道事業戦略②～重点施策
- 3-8 プレキャスト製品事業戦略①  
～目標数値
- 3-9 プレキャスト製品事業戦略②  
～重点施策
- 3-10 その他事業

## 『23-27計画R』策定にあたって

2023年度を初年度とする5か年の新中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。

当社グループは『サステナブルな会社を目指し、力強いSTEPを！』をスローガンに、「基盤事業の強化と市場変化を捉えた事業戦略の推進」を基本方針とする中期経営計画『21-23計画(2021年度～2023年度)』を鋭意推進してまいりましたが、コロナ禍の拡大・長期化、ウクライナ危機等に起因する資材及び資源の高騰、為替変動など『21-23計画』の前提となる外部環境が大きく変化したことや目標値に対する進捗を鑑み、ローリング方式にて新たに『23-27計画R(2023年度～2027年度)』を策定いたしました。

「国土強靱化基本計画」「国家防衛戦略」に基づく社会インフラの整備や当社が開発を進めてまいりました環境材料によるカーボンニュートラルの実現に向けた事業機会など、当社にとってポジティブな外部環境がある一方、社会インフラ整備の新設から更新への比重シフト、人口減少による経済への影響、労働力不足の深刻化、デジタルトランスフォーメーションなど、経営環境は大きく転換期を迎えています。

当社グループは2025年に会社創立100周年を迎えますが、25年を通過点とする当5か年において「継承と新化」をミッションに、今後予想される事業環境の変化に対応し、200年企業に向けた成長軌道を創るべく改革の期間と位置づけ『23-27計画R』を推進してまいります。

また、経営理念である「社会基盤の整備に参加し、豊かな人間環境づくりへの貢献」こそが当社のプレゼンスとして、経営理念推進のための技術研究開発投資、社会基盤を支える建材供給責任としての設備投資、付加価値創出のための業務提携やM&A投資を推進してまいります。

激動の時代にあっても、普遍的な当社の設立精神や企業理念を常に希求し、社会資本に不可欠な産業であるという社会的使命をもち、「課題は成長の機会」として、社員の成長、挑戦をもって企業を成長させていく。そういう企業であり続けるように改革を推進してまいります。

2023年5月11日

増渕智之

# 創立100周年とその先に -NHアスピレーション-

1925年、当社は産声をあげました。西洋諸国に衛生環境面で後れをとっていた我が国の社会資本を豊かにしたい、そんな有志によりヒューム管の製造がスタートしました。以来、私たちは「社会基盤の整備に参加し、豊かな人間環境づくりに貢献」を不変の使命とし、コンクリート2次製品の製造・施工を生業としてきました。

今、2025年の創立100周年を目前に、創業精神NHイズムの「継承」と時代の大きな変革をとらえ「新化」を目指します。

## 企業理念

豊かな人間環境づくり

人の和

従業員の幸福と生き甲斐

たゆまぬ技術開発

## コンクリートテクノロジーで 安心・安全な社会を創る

× NHイズム ×

## 行動指針

相互信頼

創意工夫

個性を活かす

## 継承と新化

多様性と相互信頼で成長軌道を描く

### 中期経営計画『23-27計画R』

2023

2025

2027

# 1

## 『23-27計画R』の骨子と経営目標

# 1-1 『23-27計画R』のタイムライン

「継承と新化」の実現に向けた5か年の中期経営計画

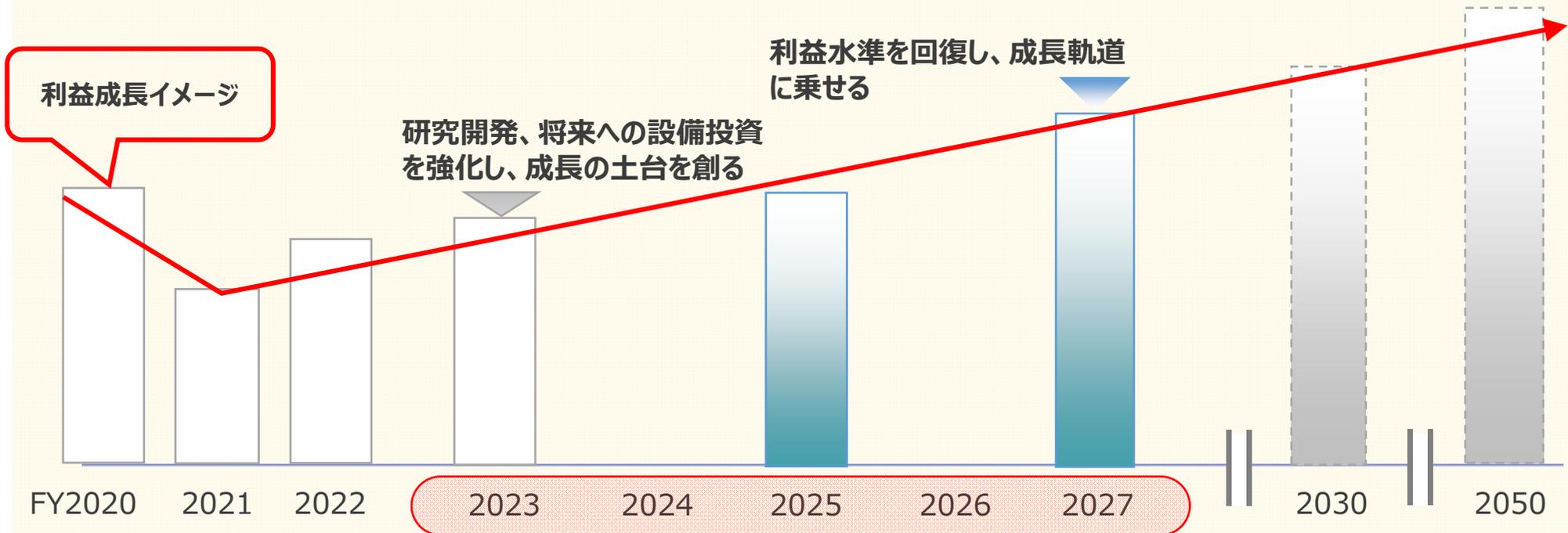
足許の状況  
変化の時代、原材料高騰、競争激化



『23-27計画R』  
FY2023-2027



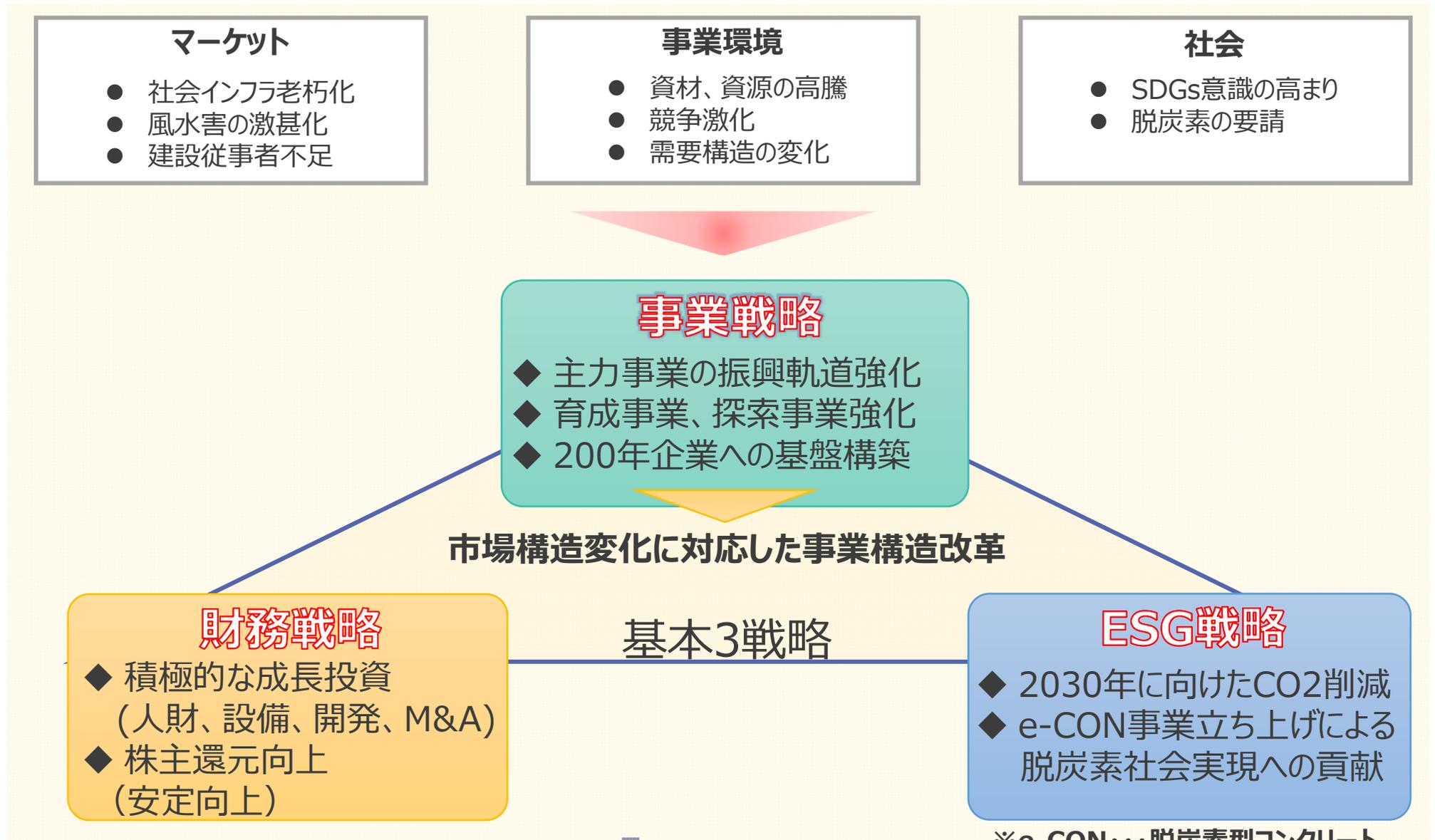
創立100周年とその先に向けて



売上高目標	323	335	365	376	400
営業利益目標	13	14	17	19	22
経営目標等	『23-27計画R』 《事業戦略》《財務戦略》《ESG戦略》を通じて達成を目指す				

CO2 50%削減  
CO2実質ゼロ

## 1-2 経営戦略の骨子



## 1-3 事業戦略の骨子

### 主力事業の振興軌道強化と育成事業、探索事業強化により成長基盤を構築

主力事業		戦略事業	
<b>基礎事業</b> 【注力する取組み】 <ul style="list-style-type: none"> <li>● 環境に優しい中堀工法の販売強化</li> <li>● ICT施工(管理)推進による施工効率向上</li> <li>● 摩擦杭対応力の強化</li> </ul>	<b>下水道事業</b> 【注力する取組み】 <ul style="list-style-type: none"> <li>● トータルソリューションの増強</li> <li>● 耐震化事業、メンテナンス事業の領域拡大</li> <li>● シェアのダントツ化</li> </ul>	<b>プレキャスト事業</b> 【注力する取組み】 <ul style="list-style-type: none"> <li>● PCウエルの販売強化</li> <li>● 壁高欄拡販</li> <li>● 設計営業力の強化</li> </ul>	<b>その他事業</b> 成長事業への投資財源 ⇒探索事業強化

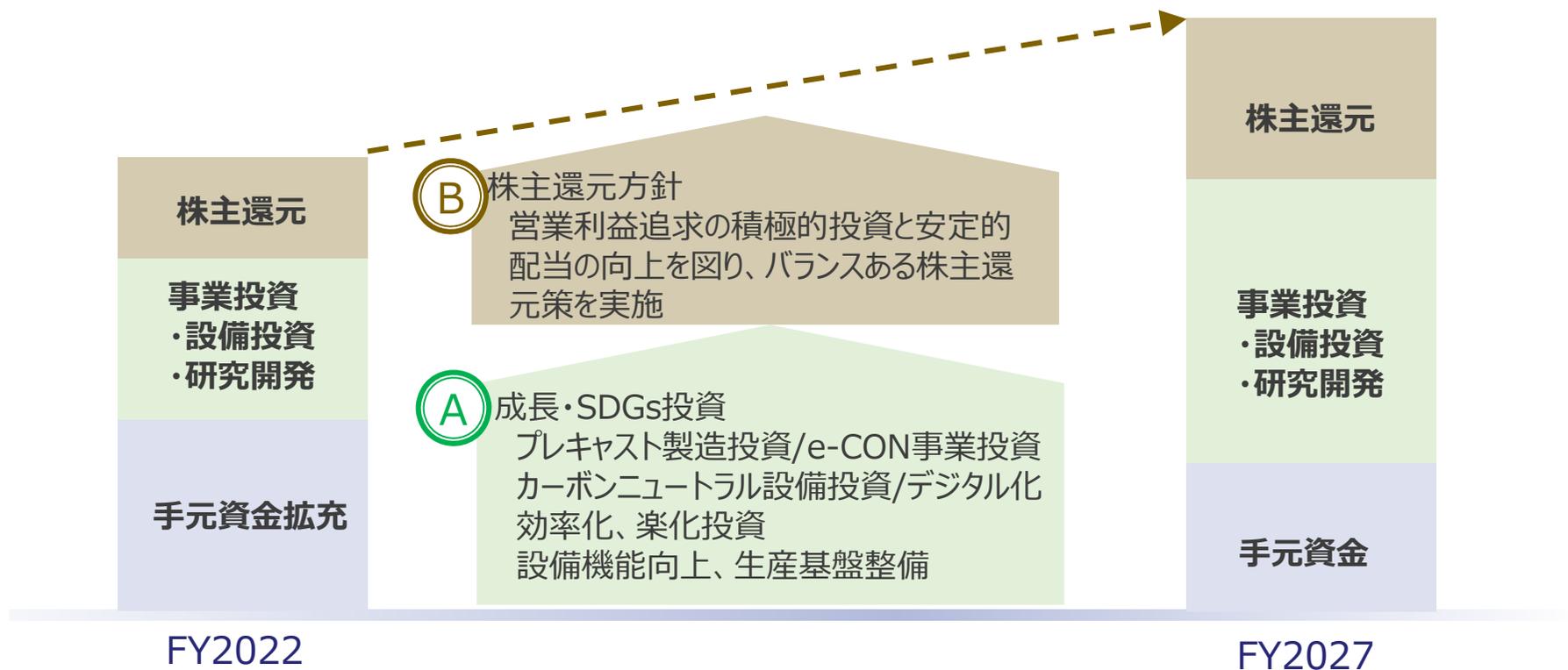
### 200年企業への基盤構築 —変化の時代に、変化を武器に、変化を恐れず、挑戦するマインドセットへの改革を推進—

営業部門	①組織営業体制強化、②情報化武装の強化、③マーケティング部門へ新化
技術部門	①事業開発体制強化、②設計提案営業力強化、③BIM/CIM推進
生産部門	①品質・安全強化、②設備投資(市場、労働力、CN対応)、③間接業務IT化推進
工事部門	①品質・安全強化、②工事体制の増強、③ICT施工管理の推進
管理部門	①人財戦略強化、②IT・デジタル戦略強化、③IR戦略強化

## 1-4 財務戦略の骨子

### 成長投資、株主還元に向けて

#### キャッシュフロー配分に対する基本イメージ



- ①** 200年企業(持続的成長)へ向かうための構造改革投資を実施
- ②** 積極的な株主還元の実施

# 1-5 ESG戦略の骨子

社会基盤整備への貢献を通じて持続可能な社会の実現を目指す



E	<p><b>環境</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>豊かな地球を引き継ぐ</li> <li>災害から守る</li> </ul>
S	<p><b>社会・人</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>社会資本の充実に貢献</li> <li>幸せを生き甲斐を求める</li> </ul>
G	<p><b>ガバナンス</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>透明性ある経営推進</li> </ul>

事業活動

- コンクリート製品事業**

  - 社会資本の整備に貢献
  - コンクリートテクノロジーで安全、安心な社会を創る
- e-CON事業**

  - e-CONにより脱炭素社会に貢献する
- 再生エネルギー事業**

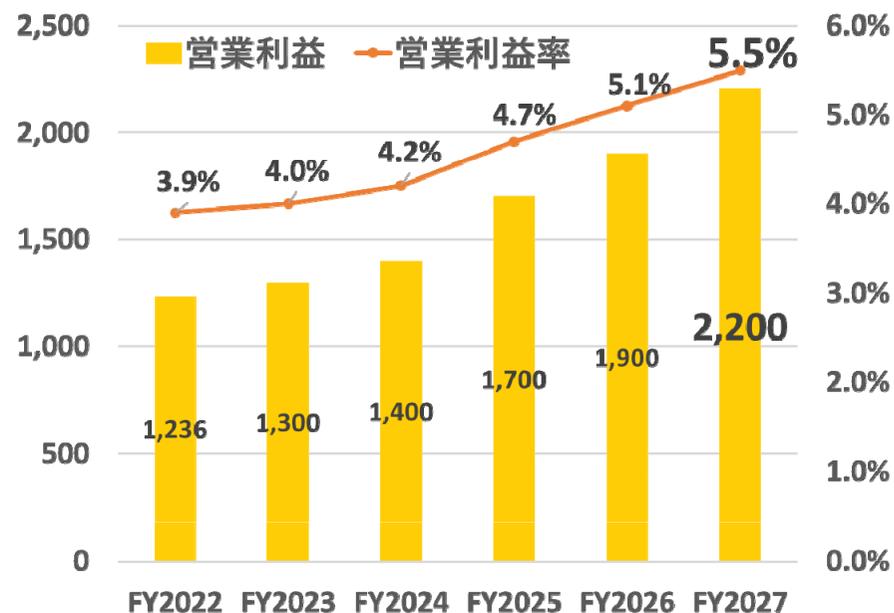
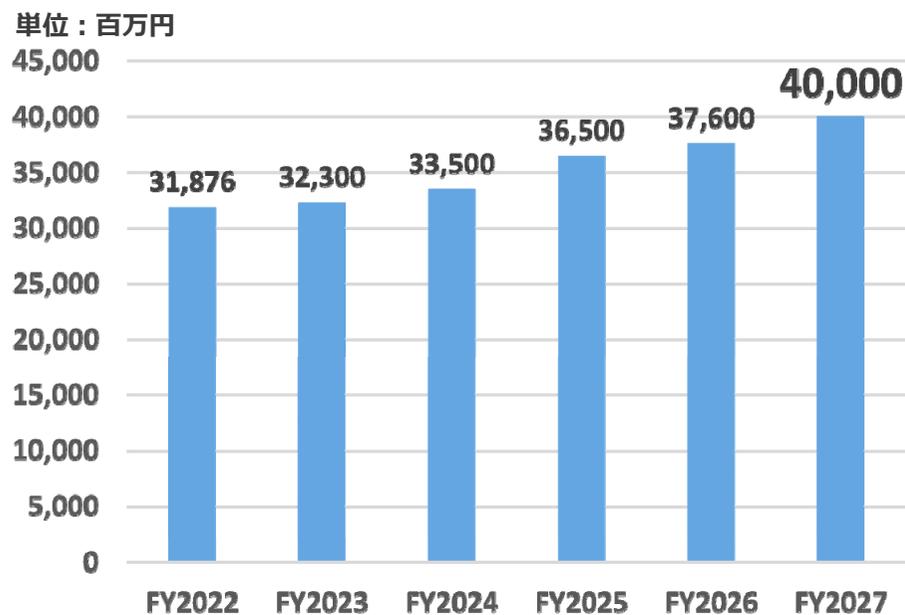
会社規模は大きくないが、当社流でSDGsに貢献していく

# 1-6 経営目標数値

	FY2022 (140期実績)	FY2024 (142期)	FY2027 (145期)
売上高	31,876百万円	33,500百万円	40,000百万円
営業利益	1,236百万円	1,400百万円	2,200百万円
経常利益	2,102百万円	2,250百万円	3,050百万円
当期純利益	1,642百万円	1,680百万円	2,270百万円
ROE	4.4%	4.5~5.0%	5.0%以上

FY2018  
過去最高売上高  
380億円以上を目標

FY2012  
過去最高営業利益  
21.5億円以上を目標



## 1-7 資本政策目標

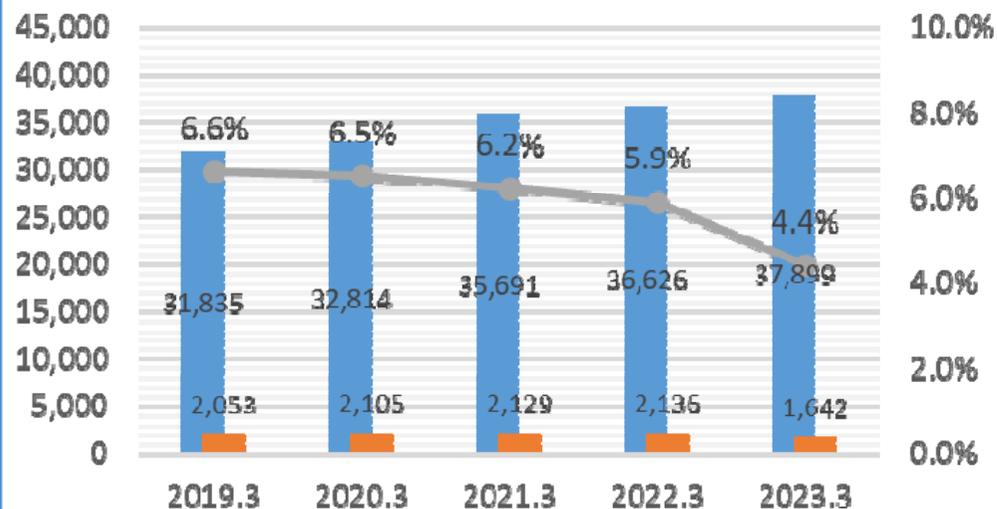
### これまでの資本政策

- 自己資本を積み上げ内部留保を強化

➡ **結果ROEが年々減少**

単位：百万円

■ 自己資本 ■ 当期純利益 ● ROE（自己資本当期純利益率）

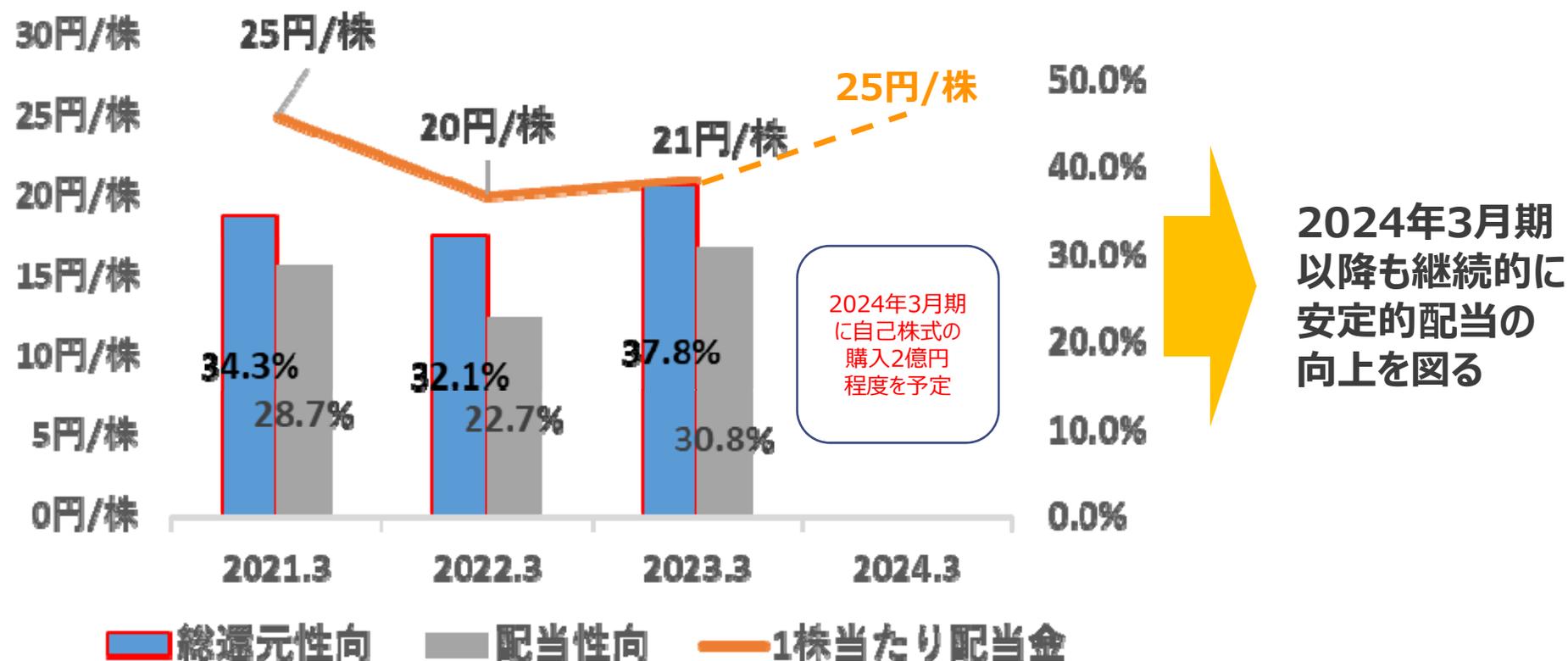


### 『23-27計画R』の資本政策

- M&Aの実施
- 自己資本とのバランスを確保しつつも株主還元を強化する
- 積極投資をテコとした利益成長によるROE数値の向上（5%以上）
- 営業利益向上を第一の目標と志向した営業活動及び事業運営
- PBR1倍を意識した株価の向上、適切な株主資本に留意

## 1-8 株主還元方針

- 営業利益追求の積極的投資と安定的配当の向上を図り、バランスある株主還元策を実施
- 期末配当のみならず、適時記念配当(創立100周年記念等)や特別配当、自己株式の取得も実施



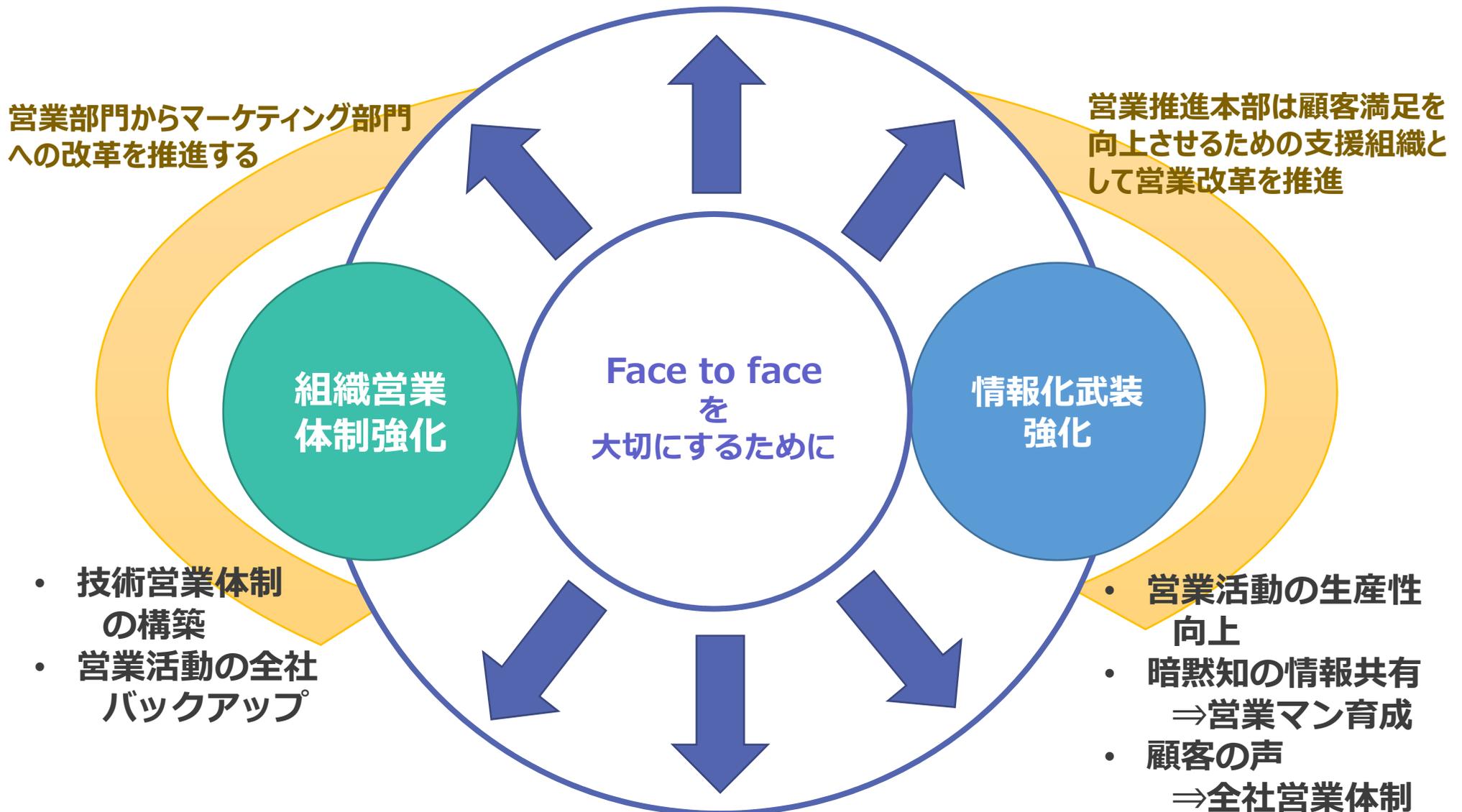
※総還元性向は(配当総額+自己株式取得額)÷当期純利益で計算しております。

# 2

## 経営基盤に係る戦略

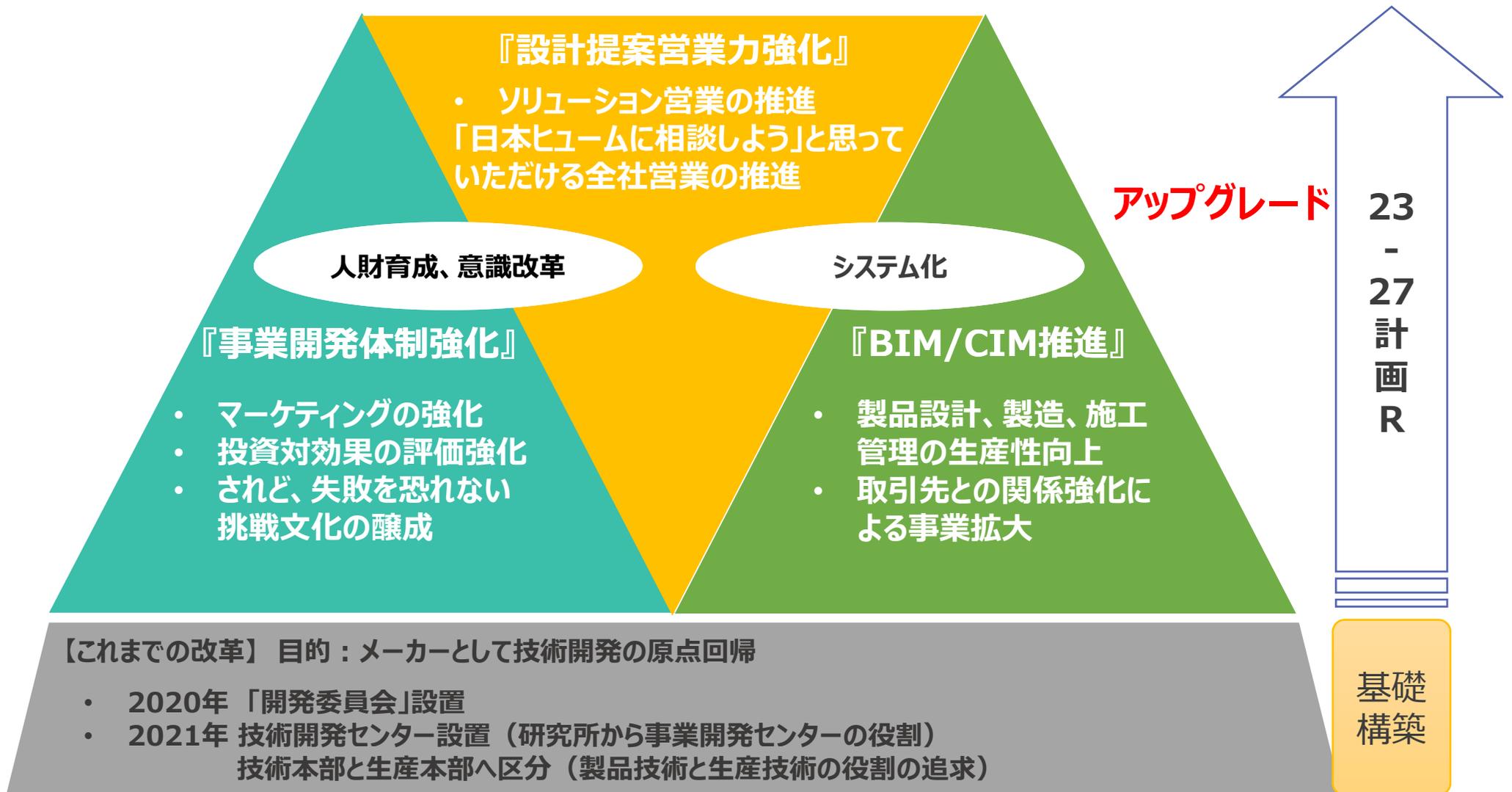
## 2-1 営業戦略の骨子

組織営業体制強化、情報化武装により顧客接点を強化し、事業拡大を目指す



## 2-2 技術戦略の骨子

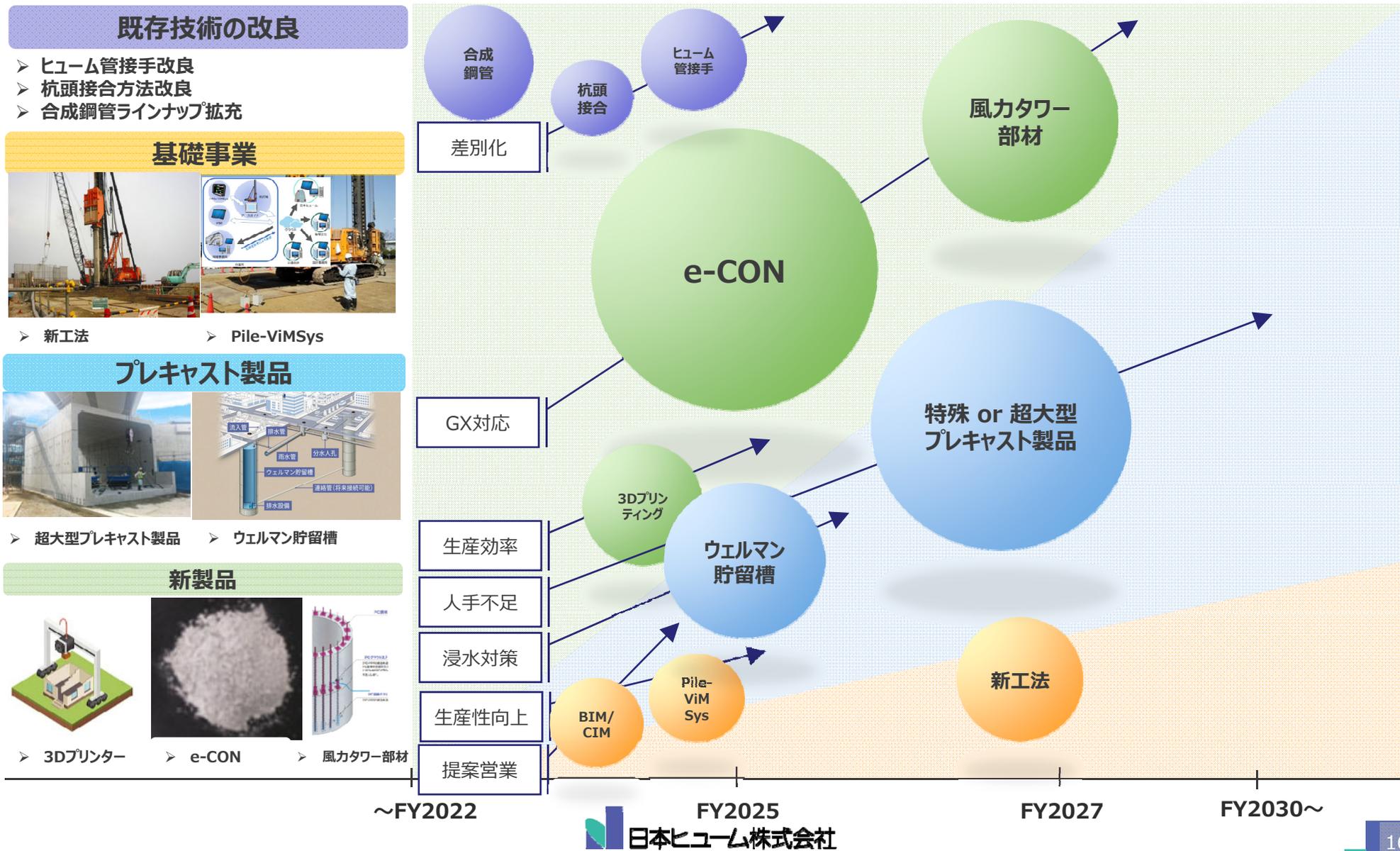
### 技術経営の推進 —「技術は営業に責任をもつ」意識改革と事業創出—



## 2-3 技術開発投資の概要

### 社会的課題解決および生産性向上のための研究投資を強化

※球体の大きさは利益額をイメージ

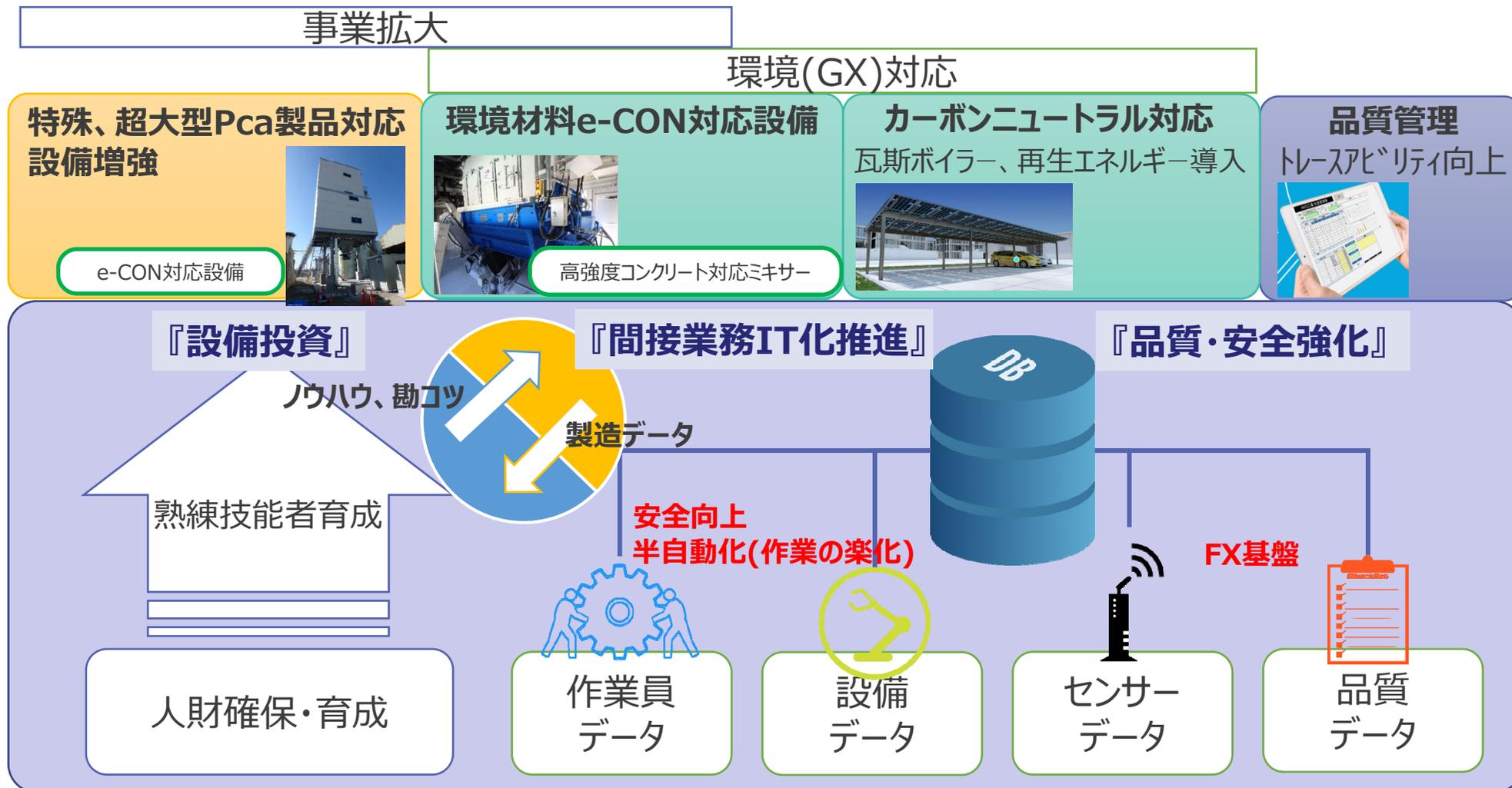


## 2-4 生産戦略の骨子

※FX : factory transformation、環境対応、人口減少などに対応した工場を意味する

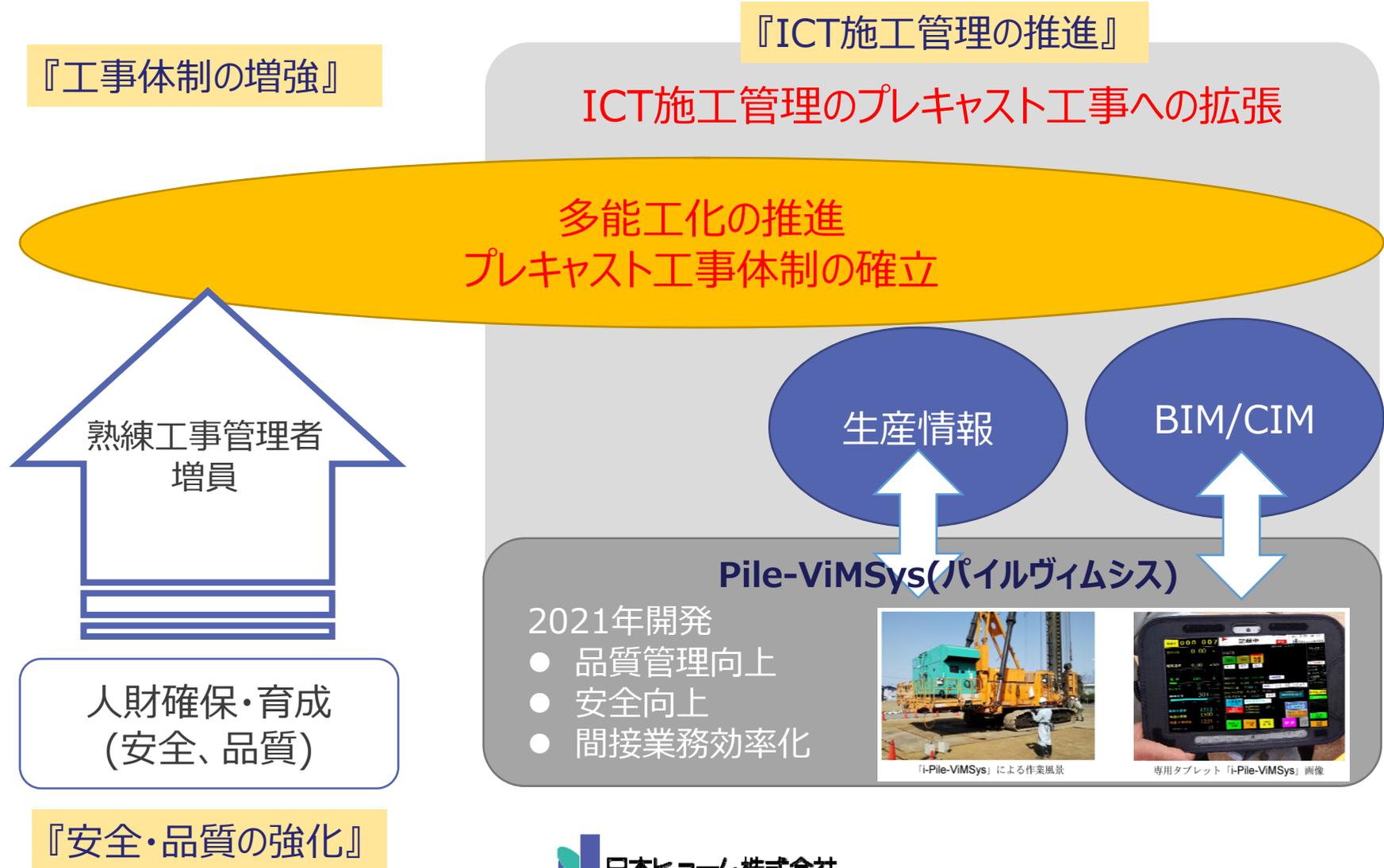
### 社会基盤を支える製品工場として、事業環境に対応したFXの基盤構築を目指す

コンクリート製品工場は、場所が固定した建設現場と言える。一足飛びの完全なオートメーションは時期尚早だが、生産システム全体の生産性向上を図り、生産現場で働く人の誇り、やりがい、魅力のある工場を目指す。



## 2-5 工事戦略の骨子

「品質と安全」「体制」を強化することで、選ばれる工事を目指す



## 2-6 管理戦略の骨子

### 人財戦略、デジタル化、IR強化を通じて企業価値の向上を目指す



#### 『人財戦略強化』

事業を通じて人を育て、会社を成長させる

創業精神・パーパス

2023年4月新人事制度スタート

トップによる組織・企業文化の  
「継承と新化」  
+  
人財戦略の構築・実行

現場主義

対話

社会課題を解決  
できる人財

働き甲斐の向上

採用・育成  
強化

働き甲斐



#### 『IT化戦略強化』

- 人が行う業務へ集中
- 意思決定のスピードアップ
- 企業文化の変革



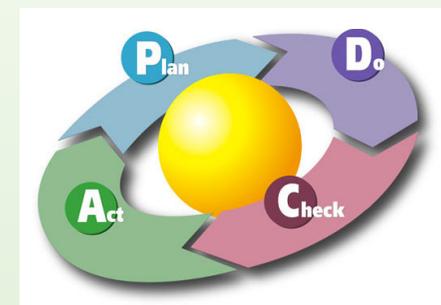
生産性向上  
(TCO削減)

創造性強化



#### 『IR戦略強化』

- 投資家との対話の充実
- 決算説明会の充実
- IR活動の評価改善サイクルの実行



# 3

## 事業セグメント別戦略

## 3-1 確かな品質と安全を目指す取り組み

コンクリート製品で安全・安心な社会を創る

### 品質管理 へのコミット

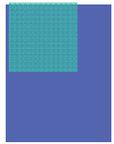
- お客様目線でのものづくり
- 全従業員による品質保証活動の参加
- 技術開発と応用
- 品質計画はリスクに基づく考え方をもちPDCAで実現
- 品質マネジメントシステムへの要求への適合
- 単純作業や検査業務のICT化を図る
- 協力会社、サプライチェーンとのパートナーシップ強化



### 安全への コミット

- 事業所長による安全管理活動の率先垂範、活性化
- 本社による安全衛生活動の活性化
- 協力会社、サプライチェーンを含む安全管理体制の強化
- 安全方針の徹底
- 本当の安全対話、情報共有の徹底

お客様と  
社会の信頼  
に応える  
企業へ



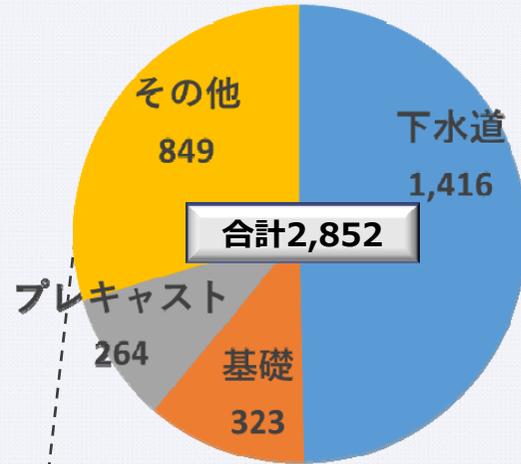
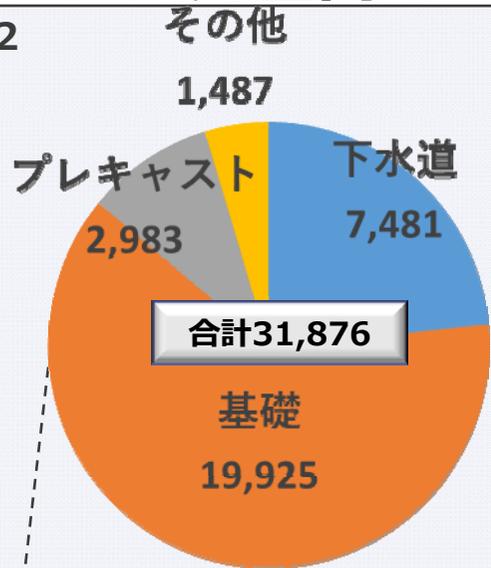
### 3-2 事業別セグメント別計画数値①

単位：百万円

#### 売上高

#### 営業利益

FY2022



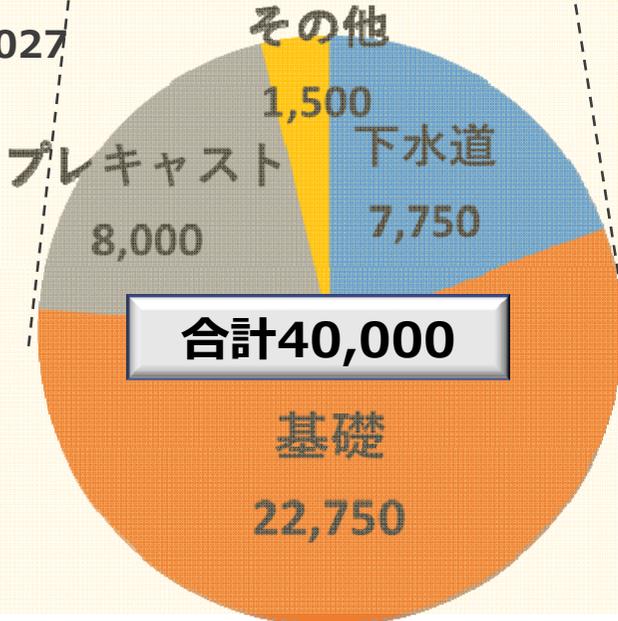
本社経費

営業利益

△1,616

1,236

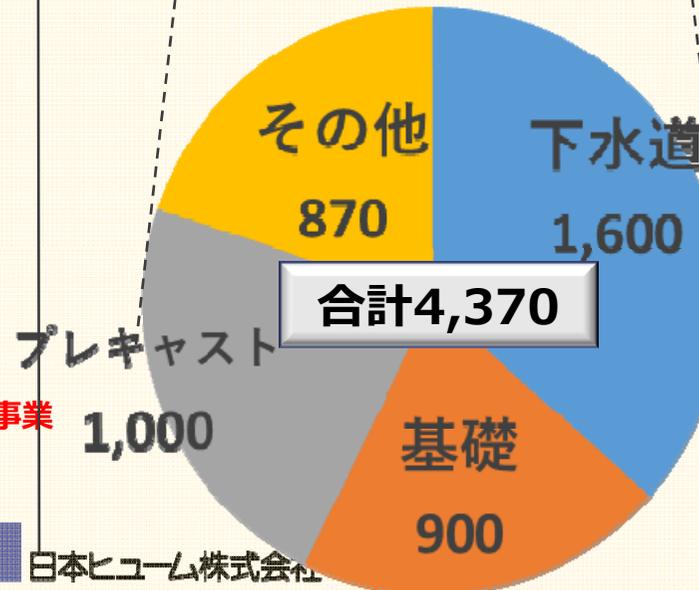
FY2027



総売上高  
25%UP

基礎事業  
14%UP

プレキャスト事業  
168%UP



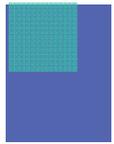
基礎事業  
178%UP

プレキャスト  
事業279%UP

△2,170

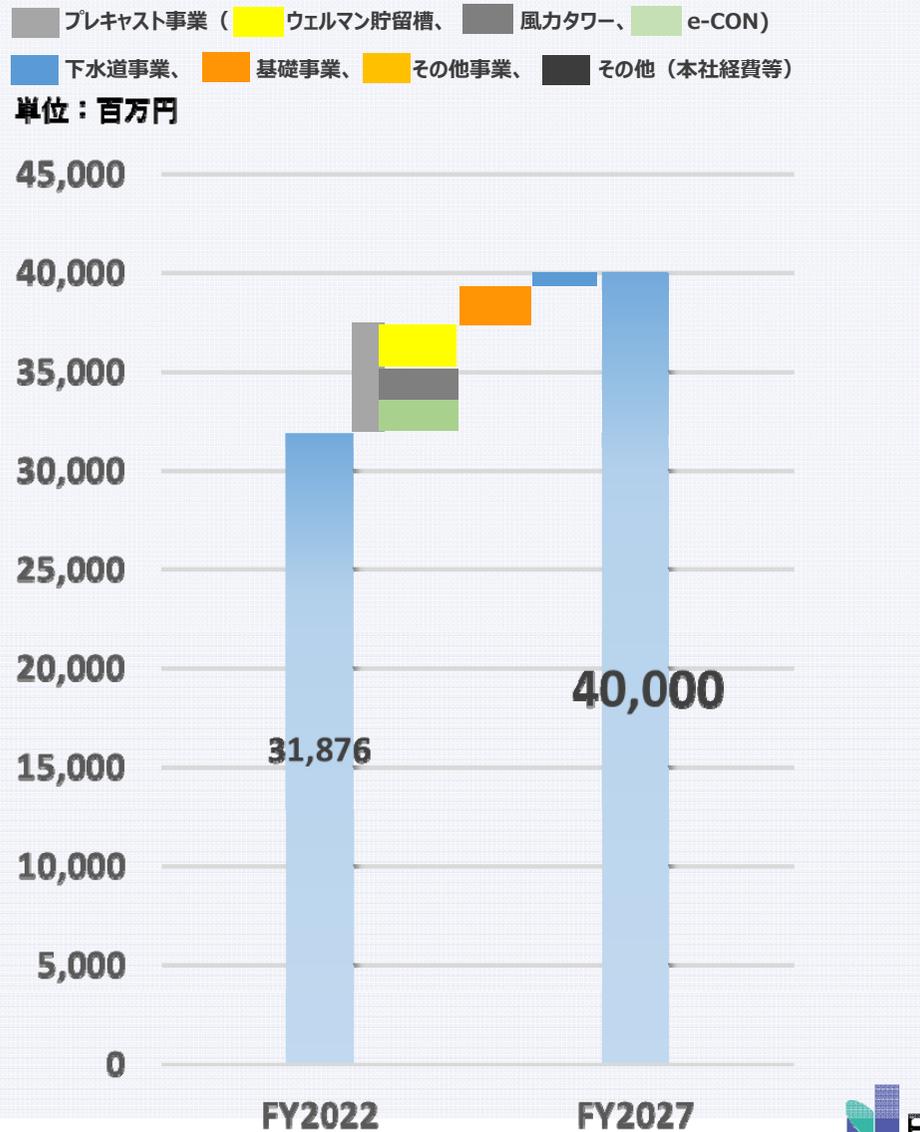
2,200

営業利益  
77%UP

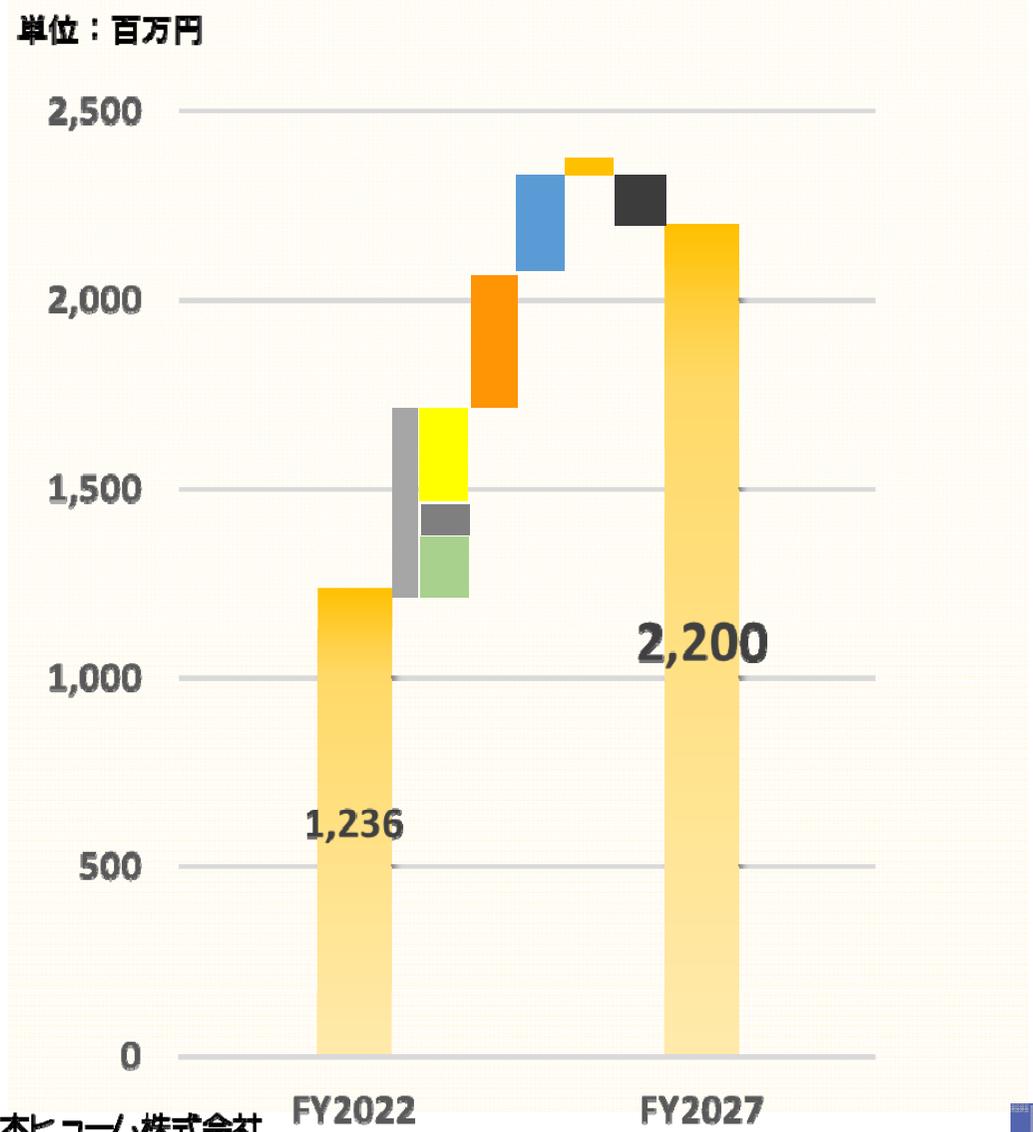


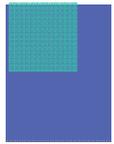
### 3-3 事業別セグメント別計画数値②

#### 売上高



#### 営業利益

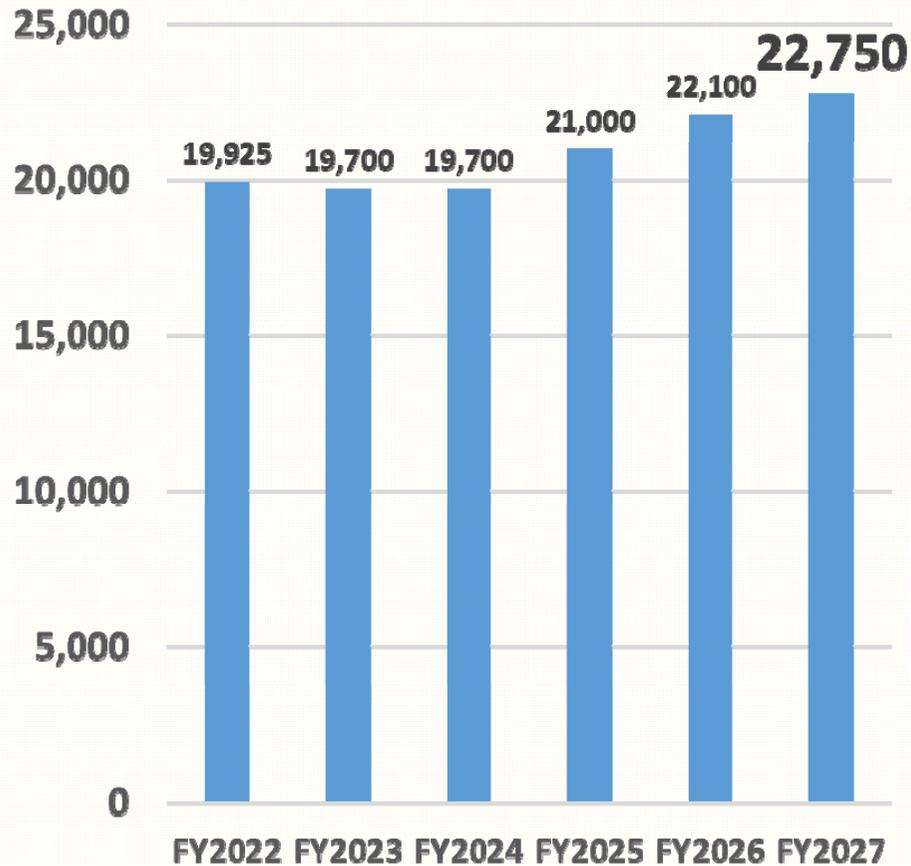




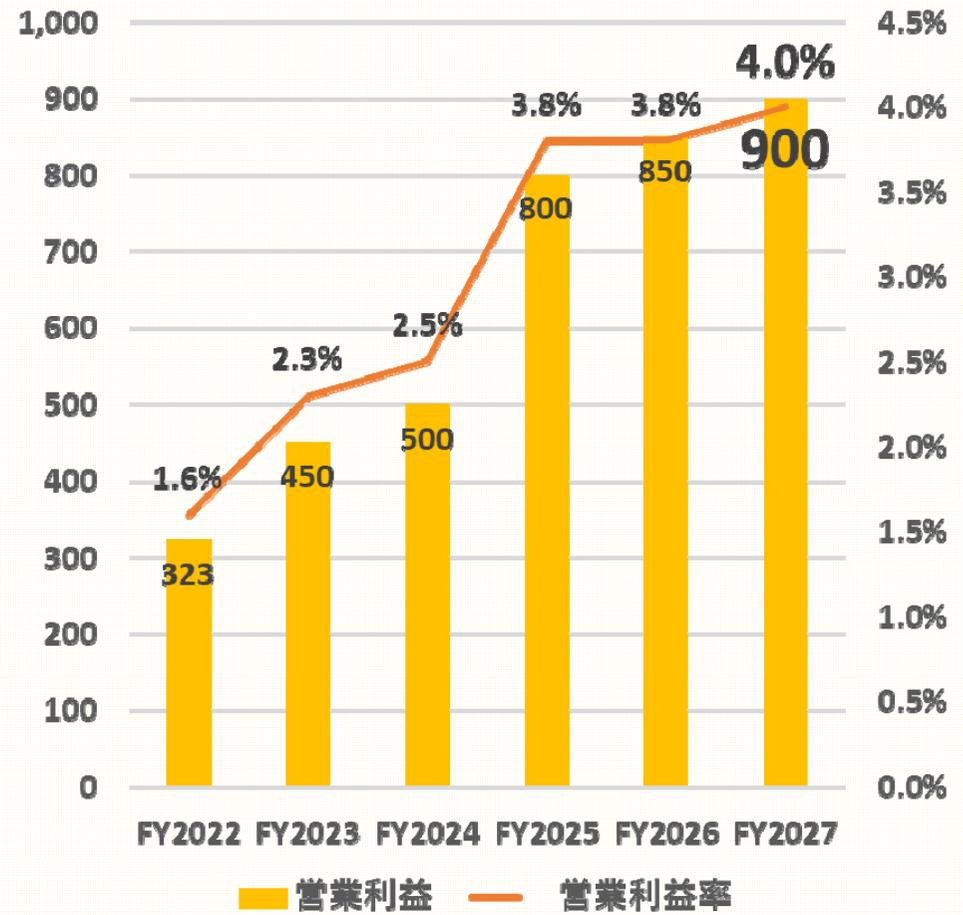
### 3-4 基礎事業①～目標数値

単位：百万円

売上高推移



営業利益額と利益率推移



## 3-5 基礎事業②～重点施策

### 重点施策「基礎事業の採算改善と安定化」「デジタル化によるトランスフォーメーション」

FY2022

FY2025

FY2027

#### ●市場環境

- 建設従事者の不足
- コロナ禍が終わり民間投資は緩やかに回復を予測

#### ●対処すべき課題

- 営業利益の低下
- 材料費や電気代等のコスト増
- 競争力のある新工法の開発
- 省力化解消の為のICTツールを利用した施工管理

#### ●中期経営計画での取組内容

排出残土が少なく当社の強みである中掘工法の販売拡大

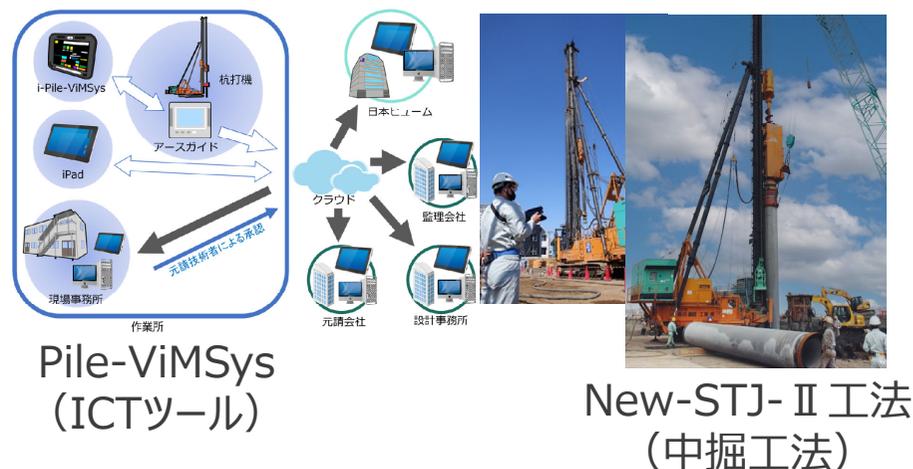
α値ダントツ化を目指した新工法の開発

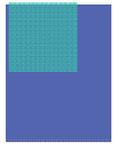
ICTツール（Pile-ViMSys）の更なる改良による施工効率化

コスト増に対する価格転嫁継続

再開発や大型工場案件等の大型案件の確実な取り込み

#### ●当社の製品紹介

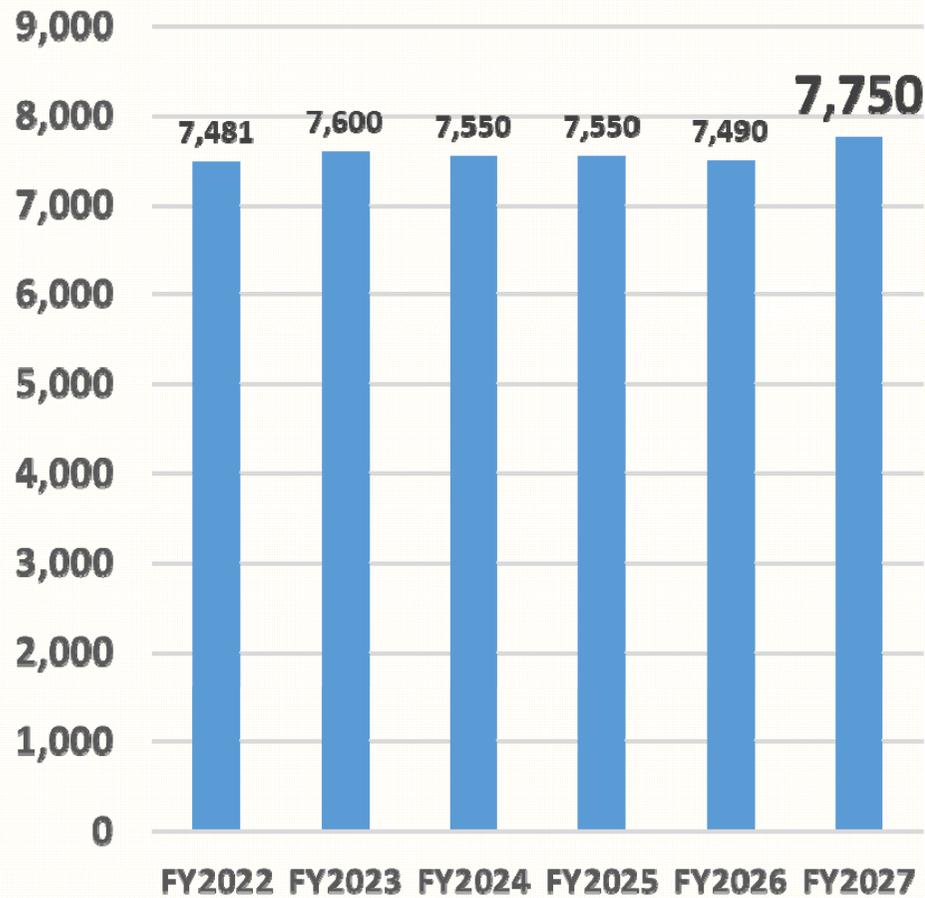




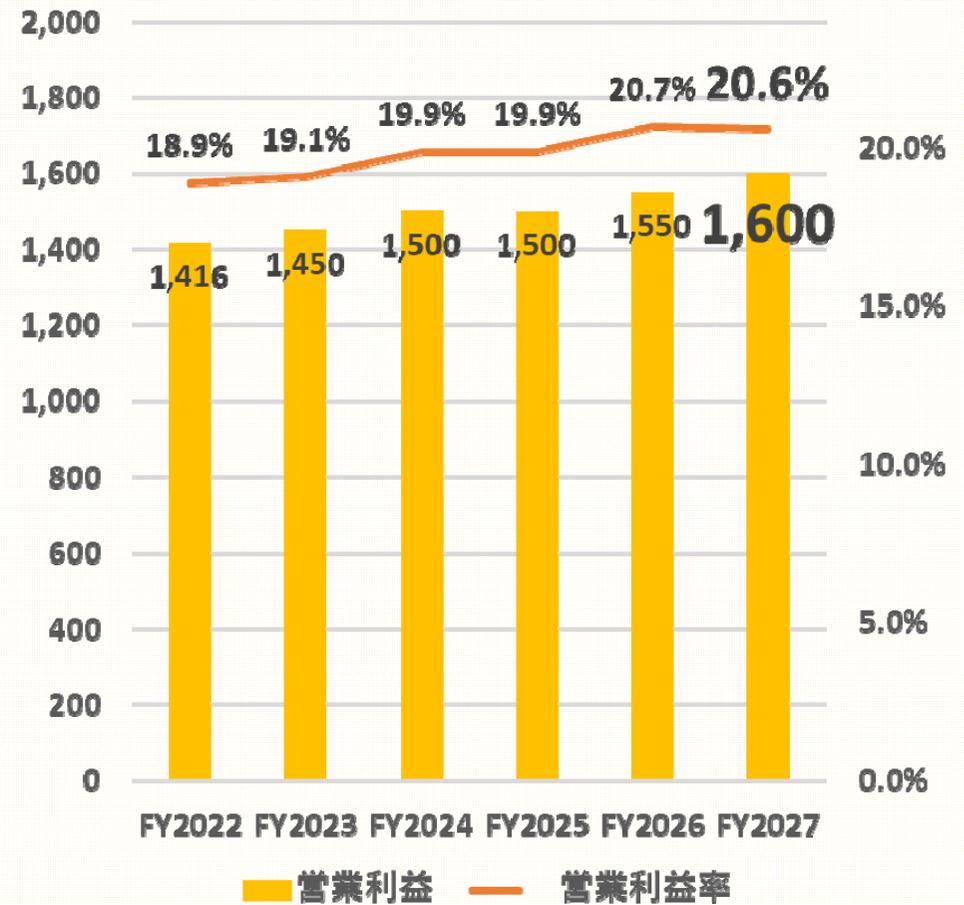
### 3-6 下水道事業①～目標数値

単位：百万円

売上高推移



営業利益額と利益率推移



## 3-7 下水道事業②～重点施策

### 重点施策「創業以来の下水道事業のトータルソリューション増強」

FY2022

FY2025

FY2027

#### ●市場環境

- 老朽化管路のメンテナンス需要
- 激甚化する雨水災害対策
- 建設従事者の不足

#### ●対処すべき課題

- 管路メンテナンス工事の需要増への対応
- 雨水貯留インフラの需要増への対応
- 得意とする下水道管以外（鞘管用途）の管材需要の掘り起こし
- 脱炭素型コンクリートへの対応
- 高性能（耐酸性、耐塩害性）コンクリートによる長寿命化

#### ●中期経営計画での取組内容

引き続き国内ヒューム管シェアNo.1を維持し、更にダントツ化

耐震化、管路メンテナンスを軸とする下水道工事については、提供エリアを拡大

合成鋼管は1種～6種までに拡充したラインナップをテコに販売拡大

下水道工事において、建設従事者の積極採用

脱炭素型、長寿命化対応コンクリートe-CONによる下水道管の普及

#### ●当社の製品紹介



合成鋼管

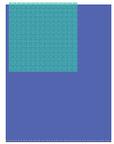
e-CON®



マンホール耐震化工事



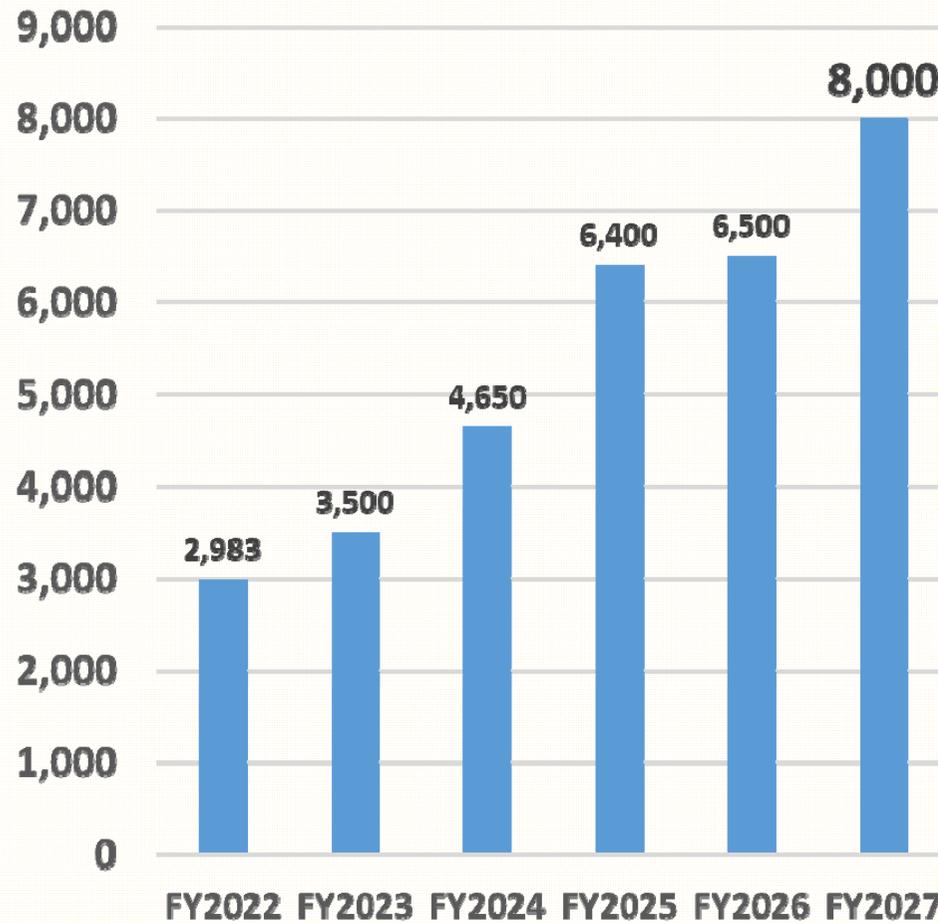
管渠更生工事



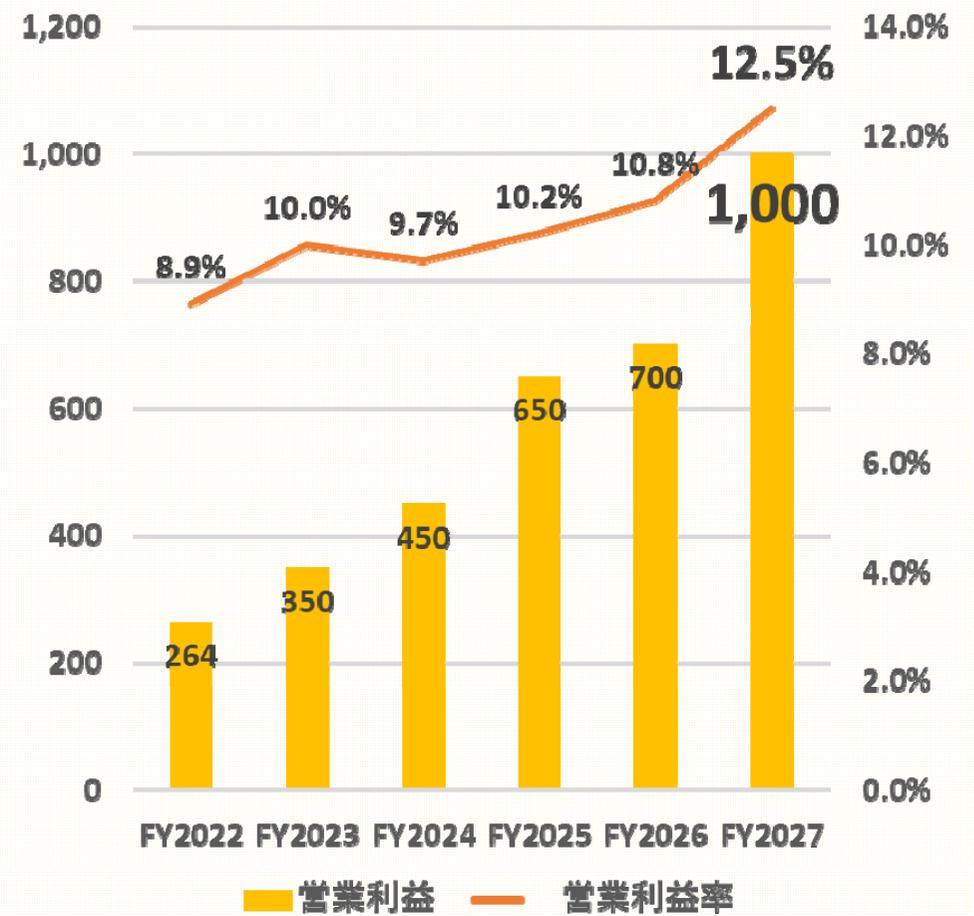
### 3-8 プレキャスト事業①～目標数値

単位：百万円

売上高推移



営業利益額と利益率推移



## 3-9 プレキャスト事業②～重点施策

### 重点施策「プレキャスト製品事業の増強」

### 「コンクリート製品テクノロジーによる高付加価値製品の増強」

FY2022

FY2025

FY2027

#### ●市場環境

- 建設従事者の不足によるプレキャスト比率の上昇
- 社会インフラの維持更新需要の増加

#### ●対処すべき課題

- 当社第3の事業に育てるべく戦略事業強化
- 社会インフラや再開発案件への技術提案力の強化
- BIM/CIM対応
- 脱炭素型コンクリートへの対応
- 高性能（耐酸性、耐塩害性）コンクリートによる長寿命化
- 新製品開発(ウェルマン貯留槽、3Dプリンティング等)

#### ●中期経営計画での取組内容

都市部の再開発案件へPCウェル等の製品売込みを図る

脱炭素型コンクリートe-CONのプレキャスト事業での普及を目指す

e-CONの社会インフラへの普及（長寿命化対応）

道路分野での壁高欄の拡販

生産性向上のBIM/CIMを推進

技術開発強化により新製品開発に永続的に取り組む

#### ●当社の製品紹介



PCウエル



壁高欄

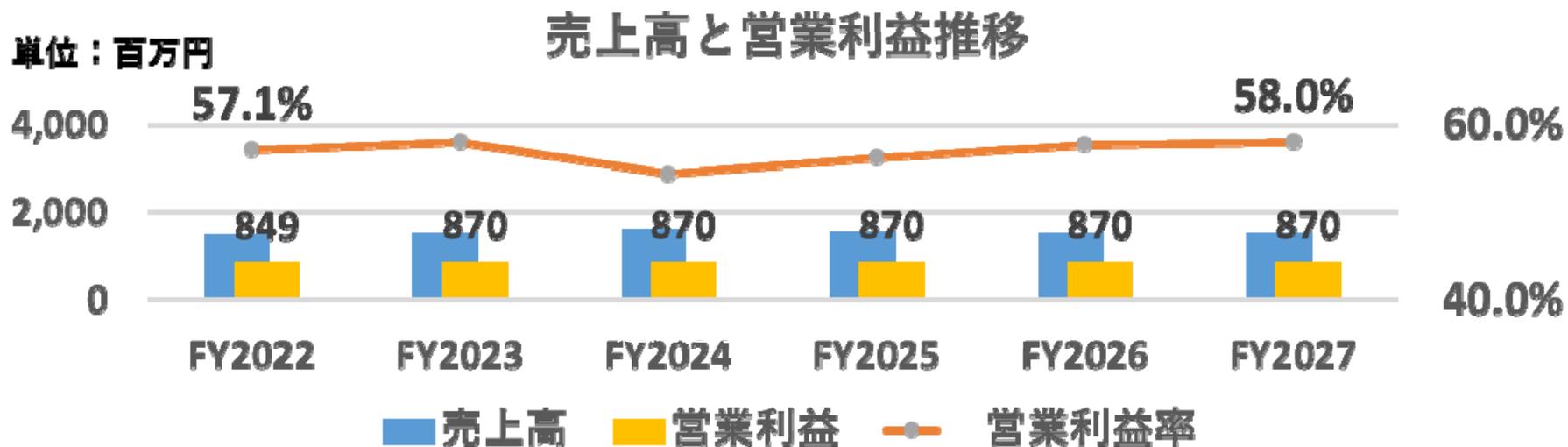


RCセグメント

e-CON®

### 3-10 その他事業

#### 成長事業への資金配分のための安定収益源



#### ● 当社の事業紹介



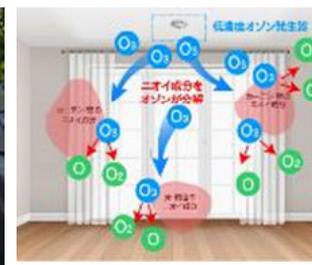
東北太陽光発電所



岡山太陽光発電所



新橋NHビル



環境衛生システム  
(コンサル)

#### 【将来に関する記述等について】

本資料は、発表日現在において入手可能な情報及び将来の業績に影響を与える不確実な要因に係る仮定を前提としており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。

今後、実際の業績は、金融市場の動向、経済の状況、競合の状況や地価の変動の他、様々な要因によって大きく異なる結果となる可能性があります。

#### 【数値表記について】

百万円未満は切り捨てで表示しております。そのため、一部合計数値が一致しないところがございます。