



2024年2月14日

各 位

会社名 株式会社日本アクア
(コード1429:東証プライム市場)
住 所 東京都港区港南2-16-2
代表者 代表取締役社長 中村文隆
問合せ先 経営企画部長 小室昌彦
(TEL 03 - 5463 - 1117)

中期経営計画策定に関するお知らせ

当社は、2026年12月期を最終年度とする中期経営計画「3 Pillars of Stability (安定した3本柱)」を策定いたしましたので、下記のとおりお知らせいたします。

記

1. 当社のビジネスについて

当社は、戸建住宅向け断熱材の施工（戸建部門）、建築物向けの断熱材の施工（建築物部門）、戸建住宅および非住宅向けの防水施工の売上（防水部門）を主要な事業としており、わかりやすい利点を持つ商品を武器に、既存市場に参入しイノベーションを起こすことで成長してきました。本中期経営計画の下、市場参入して間もない防水部門を含めた3本柱の構築を目指し、それに加えてウレタン断熱材の原料開発メーカーとしての地位を強化し、事業領域を拡大してまいります。

2. 市場環境

① 戸建部門

国策である2050年のカーボンニュートラル実現に向け、高いエネルギー効率の住宅が求められており、その有効な手段として、住宅の断熱性能の向上が挙げられます。断熱性能は国土交通省が制定した「住宅の品質確保の促進等に関する法律」によって1から7までの段階が定められており、高い断熱性能への関心が高まっています。断熱等級の引き上げにより、工事単価の上昇につながるだけでなく、各地方自治体の省エネ住宅施策では、断熱性能と併せて気密性能（住宅の隙間を少なくすること）も重視されており、当社の断熱施工方法である吹付硬質ウレタンフォーム（アクアフォームシリーズ）は最適であるため需要拡大も期待できます。

② 建築物部門

建築物においても、カーボンニュートラルの実現に向けて、住宅と同様に高い断熱性能が求められています。国内では、三大都市圏を中心とした再開発や地方における半導体設備への投資が

促進されています。特に半導体工場では、製造プロセスで非常に厳密な温度管理が必要であるため、より高度な断熱性能が求められるとともに、不燃性能を有する断熱材への需要が高まっています。したがって、当社の不燃断熱材であるアクアモエン NEO の施工に対する強い需要が期待できます。

③ 防水部門

防水部門においては、大雨の増加などの異常気象が一般化する中で、バブル期の建築物の老朽化対策の必要性が高まっています。特にアスベスト含有建材を使用した建築物については、改修工事には慎重な対応が求められるため、液体を吹き付けて短時間で硬化し、高い防水性と頑丈さ、伸張性を兼ね備えたアクアハジクンによる施工は最適です。日本を代表するメーカーの工場などで、徐々に実績を積み重ねており、早期の収益化を目指します。

3. 業績目標

(単位：百万円)

	2023年12月期 実績	2024年12月期	2025年12月期	2026年12月期	年平均成長率
売上高	28,341	31,005	35,632	41,021	+13.1%
戸建部門	13,798	14,408	15,367	16,503	+6.1%
建築物部門	8,267	10,394	12,510	15,119	+22.3%
防水部門	489	695	1,500	2,500	+72.2%
原料販売	1,916	2,235	2,578	2,964	+15.7%
その他部門	3,869	3,271	3,677	3,935	+0.6%
営業利益	2,881	3,100	3,741	4,512	+16.1%
経常利益	2,917	3,100	3,741	4,512	+15.6%
当期純利益	2,004	2,092	2,525	3,045	+15.0%
1株当配当金(円)	32.0	34.0	40.0	49.0	+15.3%

4. KPI 目標

上記の達成に向け、以下を KPI 目標として設定いたしました。

- ・サステナブル成長率 10%
- ・営業利益率 10%
- ・ROE 20%
- ・配当性向 50%

なお、中期経営計画の詳細につきましては添付資料でご確認ください。

以 上

2024年度 – 2026年度 中期経営計画

3 Pillars of Stability

安定した3本柱

2024年2月14日

株式会社 日本アクア



49%

戸建

アクアフォームLITE、アクアフォーム
アクアフォームNEO
木造戸建住宅向けの断熱施工販売
新築、リフォーム



29%

建築物

アクアフォームNEO、アクアモエンNEO
アクアバリア
建築物（ビル、マンション、商業施設ほか）
向けの断熱施工販売



2%

防水

アクアハジクン
木造戸建住宅、建築物向けの防水施工販売
新築、改修工事



7%

原料販売

戸建住宅用、建築物用のウレタン原料販売



13%

副資材・機械・その他

副資材（断熱関連商品、消耗品等）の販売
ウレタン吹付機械・部品の販売、その他

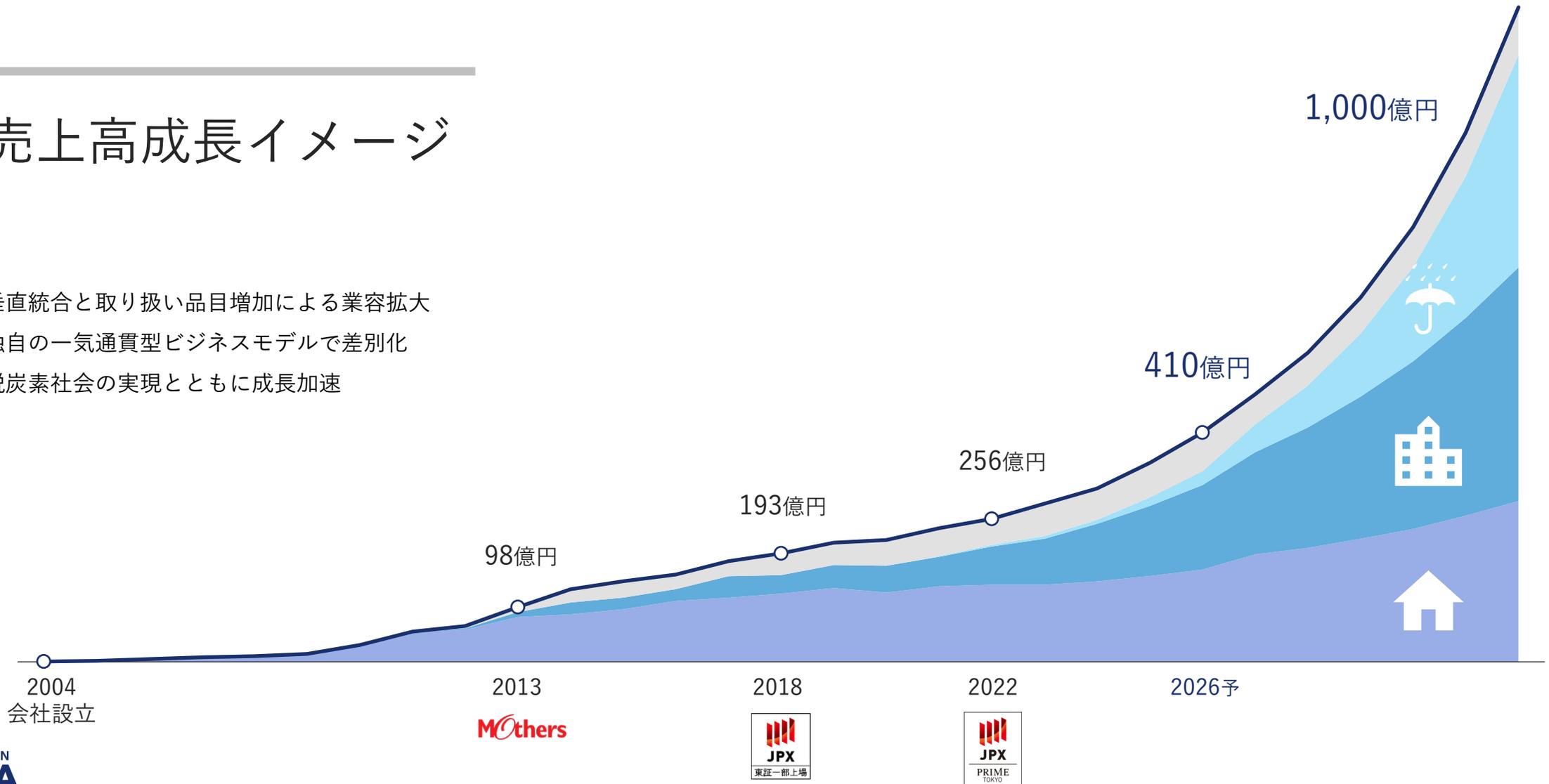
主な取り扱い商品

当社は施工販売を主な事業としており、施工の対象別に3部門に大別しています。

その他、ウレタン原料販売、副資材やウレタン吹付機械などの商品販売も行っています。

売上高成長イメージ

垂直統合と取り扱い品目増加による業容拡大
独自の一気通貫型ビジネスモデルで差別化
脱炭素社会の実現とともに成長加速



Agenda



01 前中期経営計画振り返り p.4-7

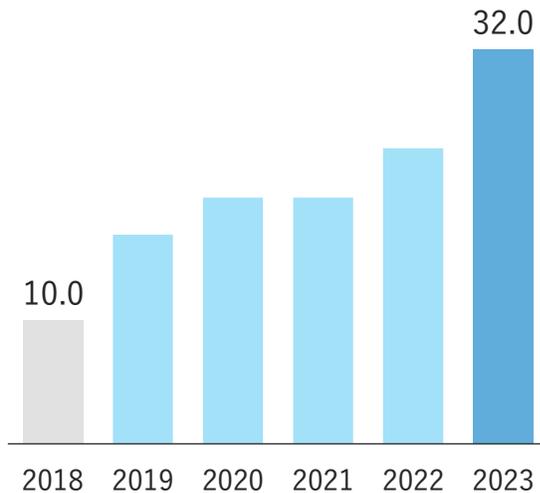
02 新中期経営計画 p.8-13

03 業績目標ほか p.14-28

基本方針

安定成長に伴う株主還元の強化

1株当たりの配当金は3倍超へ



シナジー効果のある新規事業への進出



アクアモエンNEO

- ・不燃断熱材を商品化
- ・建築物部門の売上伸長に貢献



アクアハジクン

- ・ポリウレタ防水材を商品化
- ・防水事業部として第3の柱へ

コーポレート・ガバナンスの強化

取締役会・監査役会のスリム化
監査等委員会設置会社へ移行

取締役会人数

10人

(2018)

▶ 11人

(2023 監査等委員含む)

独立社外役員人数

5/14人

(2018)

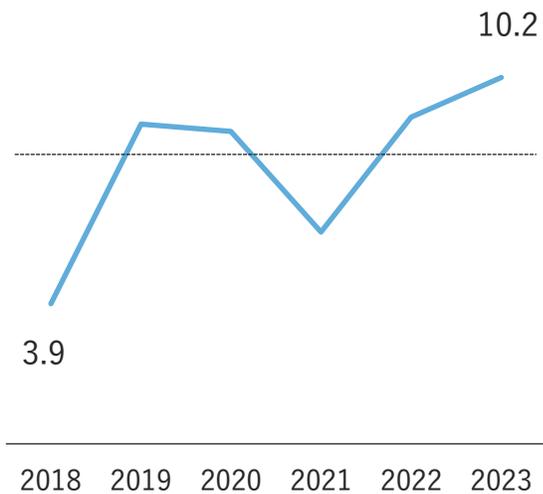
▶ 6/11人

(2023)

KPI目標

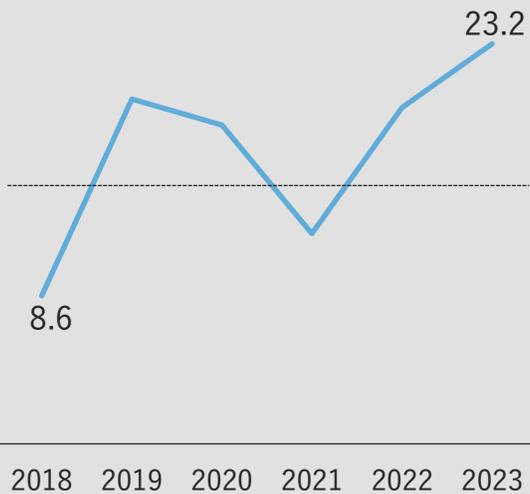
営業利益率

8.0%



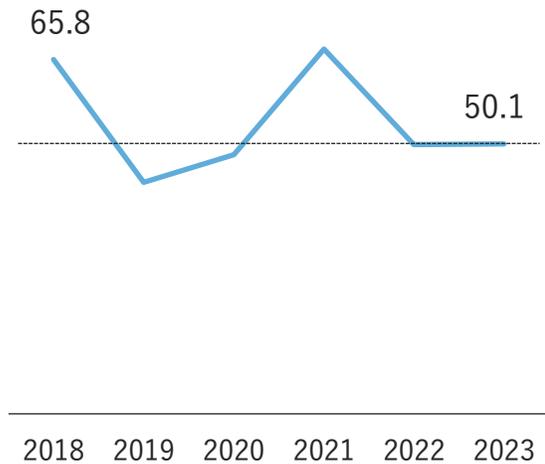
ROE

15.0%



配当性向

50.0%



業績目標

単位：百万円	2018年度		2023年度		CAGR
	実績	当初計画（2019）	修正計画（2021）	実績	
売上高	19,417	30,000	29,135	28,341	+7.9%
戸建	12,257	17,500	16,901	13,798	+2.4%
建築物	3,331	5,440	6,751	8,267	+19.9%
防水（新事業）		2,400	638	489	-
その他（商品販売等）	3,828	4,660	4,844	5,785	+8.6%
営業利益	766	2,500	2,812	2,881	+30.3%
経常利益	764	2,500	2,812	2,917	+30.7%
当期純利益	489	1,625	1,948	2,004	+32.6%
1株当配当金（円）	10.0	25.0	30.0	32.0	+26.2%

Agenda



01 前中期経営計画振り返り p.4-7

02 新中期経営計画 p.8-13

03 業績目標ほか p.14-28

基本方針

安定した3本柱の確立
(施工販売)



戸建部門

- ・ 施工体制整備を背景にシェア拡大
- ・ 省エネ性能高度化に伴う単価上昇



建築物部門

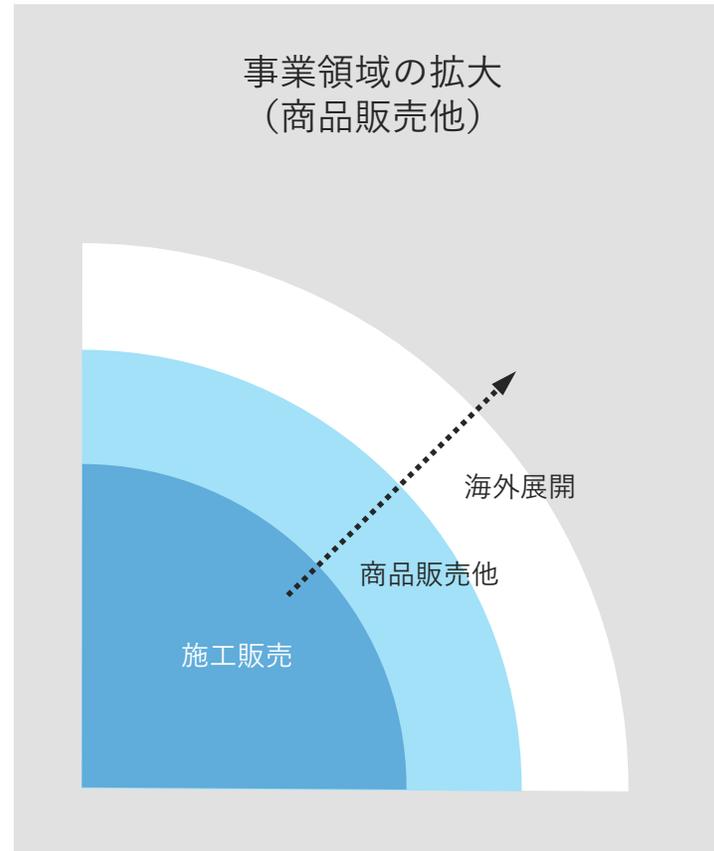
- ・ 急拡大する市場の取り込み
- ・ 不燃断熱材施工増加に伴う単価上昇



防水部門

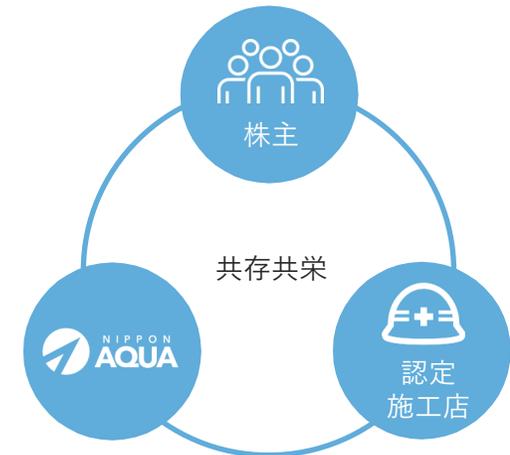
- ・ 非住宅施工の拡大で収益性改善
- ・ 大雨増加に伴う改修ニーズを獲得

事業領域の拡大
(商品販売他)



成長と利益分配の好循環

当社の持続的な成長を通じ
ステークホルダーへの利益分配を実施





戸建部門 (Since 2004)

参入時の市場環境と現在

- ・繊維系断熱材が主流であったところに現代表 中村文隆が戸建向け硬質吹付ウレタンのノウハウを導入
- ・現在硬質吹付ウレタンは高品質な断熱性能から市場の一定割合を占める

差別化のポイント

- ・機械を使用したスプレー式のため高気密が実現でき施工品質も安定

今後の成長ドライバー

- ・国策による断熱性能の高度化
- ・気密性に対する関心の高まりにより他の断熱材より注目が集まる



建築物部門 (Since 2012)

参入時の市場環境と現在

- ・硬質吹付ウレタンは鉄筋コンクリート (RC) では一般的に使用されていたところに後発で参入
- ・品質を武器として、10年をかけて現在は3割程度の市場シェアまで獲得

差別化のポイント

- ・原料開発から施工までの一貫体制の強みを活かし、現場のニーズに即したノンフロ断熱材、不燃断熱材を開発

今後の成長ドライバー

- ・建築物向け断熱材市場の急拡大
- ・不燃性能の強いニーズの取り込み



防水部門 (Since 2021)

参入時の市場環境と現在

- ・ウレタンゴム、シート、アスファルト系の従来型施工が市場の8割を占める
- ・当社が手掛けるポリウレタ防水の施工業者は規模が小さく限定的だが欧米では一般的
- ・今後の市場拡大・シェア獲得を目指す

差別化のポイント

- ・超速硬化、強い伸縮性、長期性能などのわかりやすく優れた商品性能

今後の成長ドライバー

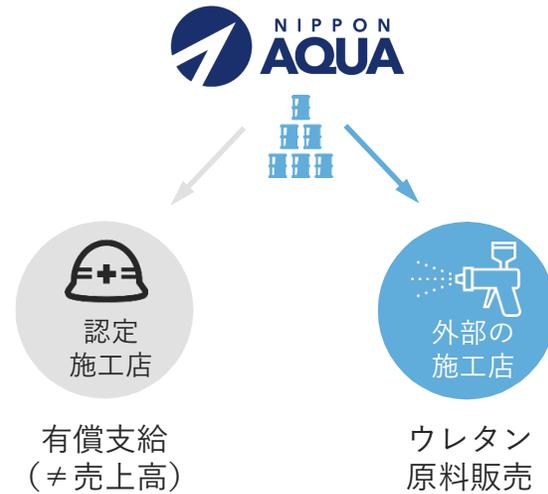
- ・大雨増加など異常気象への対応
- ・アスベスト対策を含めたバブル期の建築物の老朽化対策

新中期経営計画

安定した3本柱の確立

利点がわかりやすい商品を既存市場に投入し、イノベーションを創出

事業領域の拡大 商品販売等の強化



ウレタン原料販売

戸建用、建築物用のウレタンフォーム原料

- ・ 外部の施工店向けにウレタン原料を販売
- ・ メーカーとしての存在感向上
- ・ 全国拠点網の整備により迅速なデリバリー
- ・ 国内外含めた素原料メーカーからの安定調達

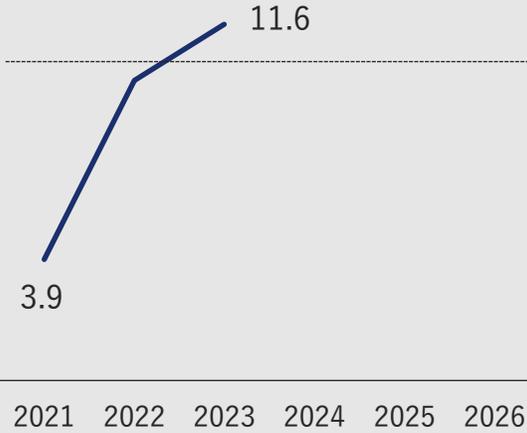


機械販売

ウレタン吹付機械、部品、車両など

- ・ 認定施工店向けにウレタン吹付機械等を販売
- ・ 認定施工店数と認定施工店の人員増に比例して増加

KPI目標

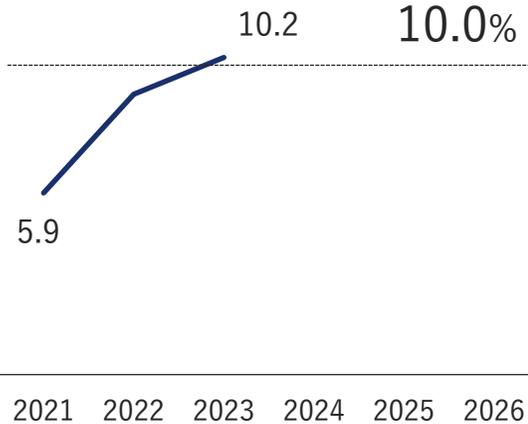


サステナブル成長率
ROE × (1 - 配当性向)

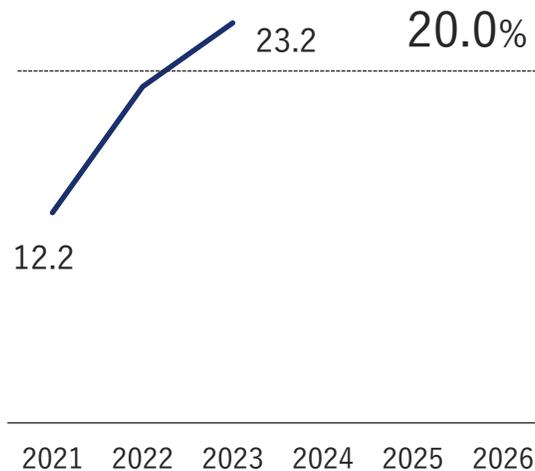
10.0%

サステナブル成長率（持続可能成長率）とは？
外部資金調達に依存せず内部投資のみで
実現できる成長率を指します。

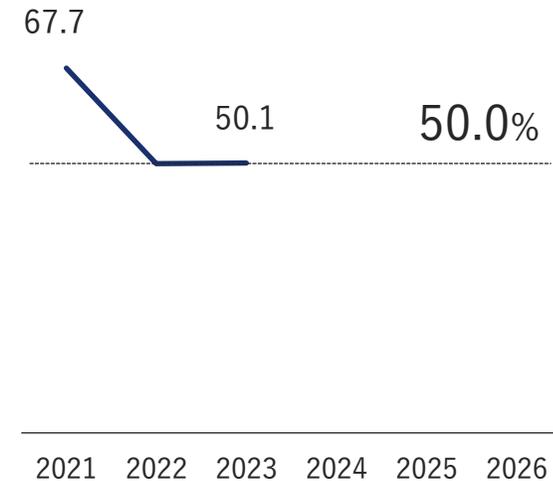
営業利益率

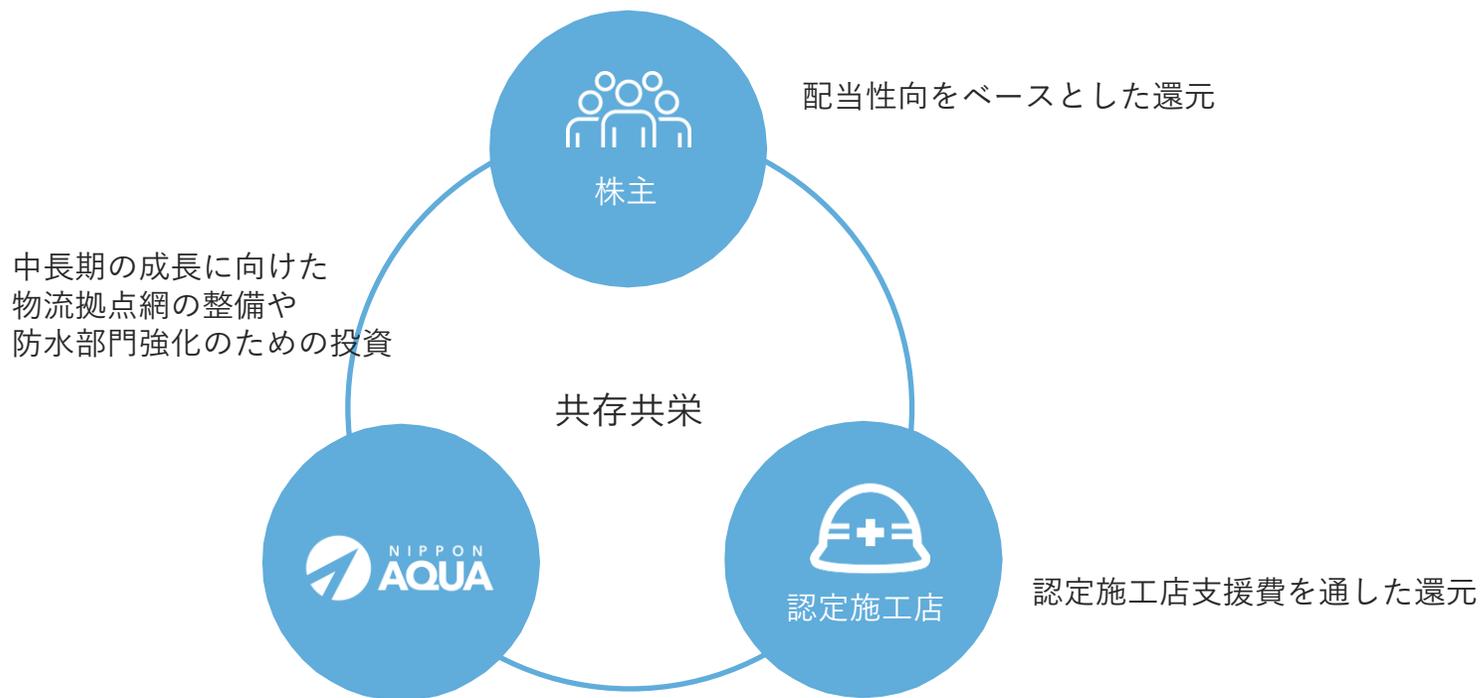


ROE



配当性向

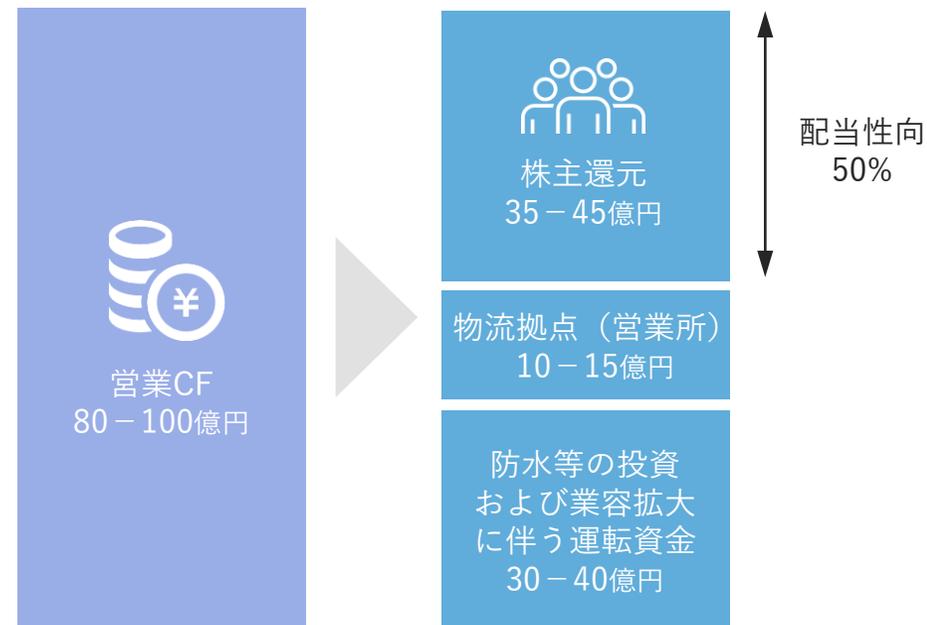




新中期経営計画

成長と利益分配の好循環

当社の持続的な成長を通じ
ステークホルダーへの利益配分を実施



全国物流拠点網の整備 (営業所開設)

- ・大型の物流拠点 (営業所) を年に1-2か所開設
- ・土地建物込みで1か所につき概ね2-3億円

Agenda



01 前中期経営計画振り返り p.4-7

02 新中期経営計画 p.8-13

03 業績目標ほか p.14-28

業績目標

	2023年度 実績	2024年度	2025年度	2026年度	CAGR
単位：百万円					
売上高	28,341	31,005	35,632	41,021	+13.1%
戸建	13,798	14,408	15,367	16,503	+6.1%
建築物	8,267	10,394	12,510	15,119	+22.3%
防水	489	695	1,500	2,500	+72.2%
原料販売	1,916	2,235	2,578	2,964	+15.7%
副資材・機械・その他	3,869	3,271	3,677	3,935	+0.6%
営業利益	2,881	3,100	3,741	4,512	+16.1%
経常利益	2,917	3,100	3,741	4,512	+15.6%
当期純利益	2,004	2,092	2,525	3,045	+15.0%
1株当配当金（円）	32.0	34.0	40.0	49.0	+15.3%

戸建部門



基本戦略

- ・市場シェア拡大に向けた取り組み
- ・断熱性能を高めた改良商品の投入
- ・日本の住環境を改善したいという創業の想い
- ・商品性の訴求と付帯売上の増加のため気密測定販売を本格展開
- ・上位等級提案およびバンドル販売による売上単価向上



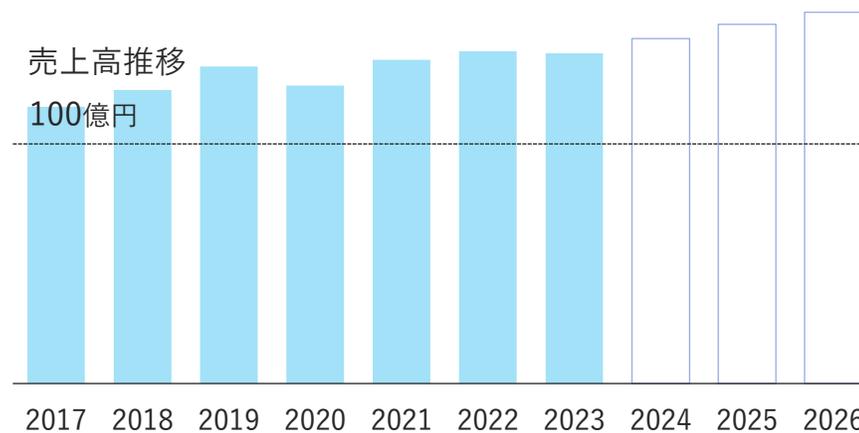
施工棟数

- ・施工棟数は毎年約5%増加で推移



施工単価（1棟当たり）

- ・施工単価は約5%増加
- ・断熱等級5（ZEH水準）の標準化（「断熱材の厚み」増大）
- ・断熱等級の上位化に伴う上昇
- ・新規取引拡大目的で価格戦略も実施



市場環境

- ・住宅・建築物の高断熱化政策
- ・省エネ意識の高まり
- ・気密性能（C値）への関心増加
- ・新設住宅着工戸数は減少傾向が継続



- ・2023年度に施工体制を整備
- ・全国拠点網の整備（短時間移動が可能）
- ・工務社員への好待遇（給与体系・休日数等）
- ・広域認定制度による端材回収



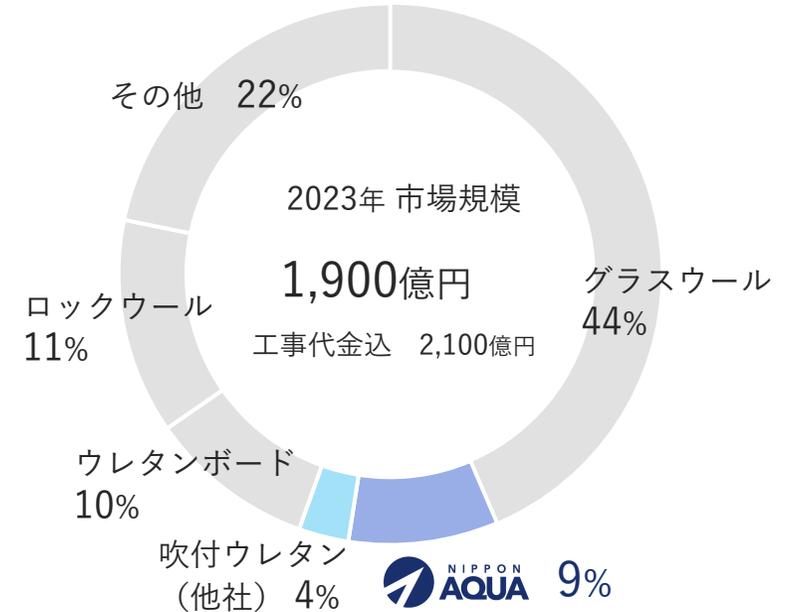
競合状況

- ・2024年問題対応で稼働低下
- ・職人の高齢化（大工は65歳以上が30%超）
- ・繊維系断熱材施工の難易度が上昇

戸建住宅用 断熱材市場

戸建住宅用断熱材市場は、新設住宅着工戸数の長期的な減少はあるものの、住宅の高断熱化ニーズの拡大に伴う断熱材の使用機会や使用量の増加により緩やかな増加を予想。

出所：国土交通省、株式会社矢野経済研究所、株式会社富士経済、硝子繊維協会のデータをもとに当社作成



△13.5%

新設住宅着工戸数は長期的に減少傾向。
2022年の86.0万戸から2030年は74.4万戸へ13.5%の減少見込み。

出所：2030年の住宅市場に関する調査を実施
(2023.05.24 株式会社矢野経済研究所)



100%

新築注文戸建住宅におけるZEH化率。
カーボンニュートラル政策の下、ZEH化率は2021年の26.8%から2030年までには100%化を達成。

出所：2030年の住宅市場に関する調査を実施
(2023.05.24 株式会社矢野経済研究所)



3.4倍

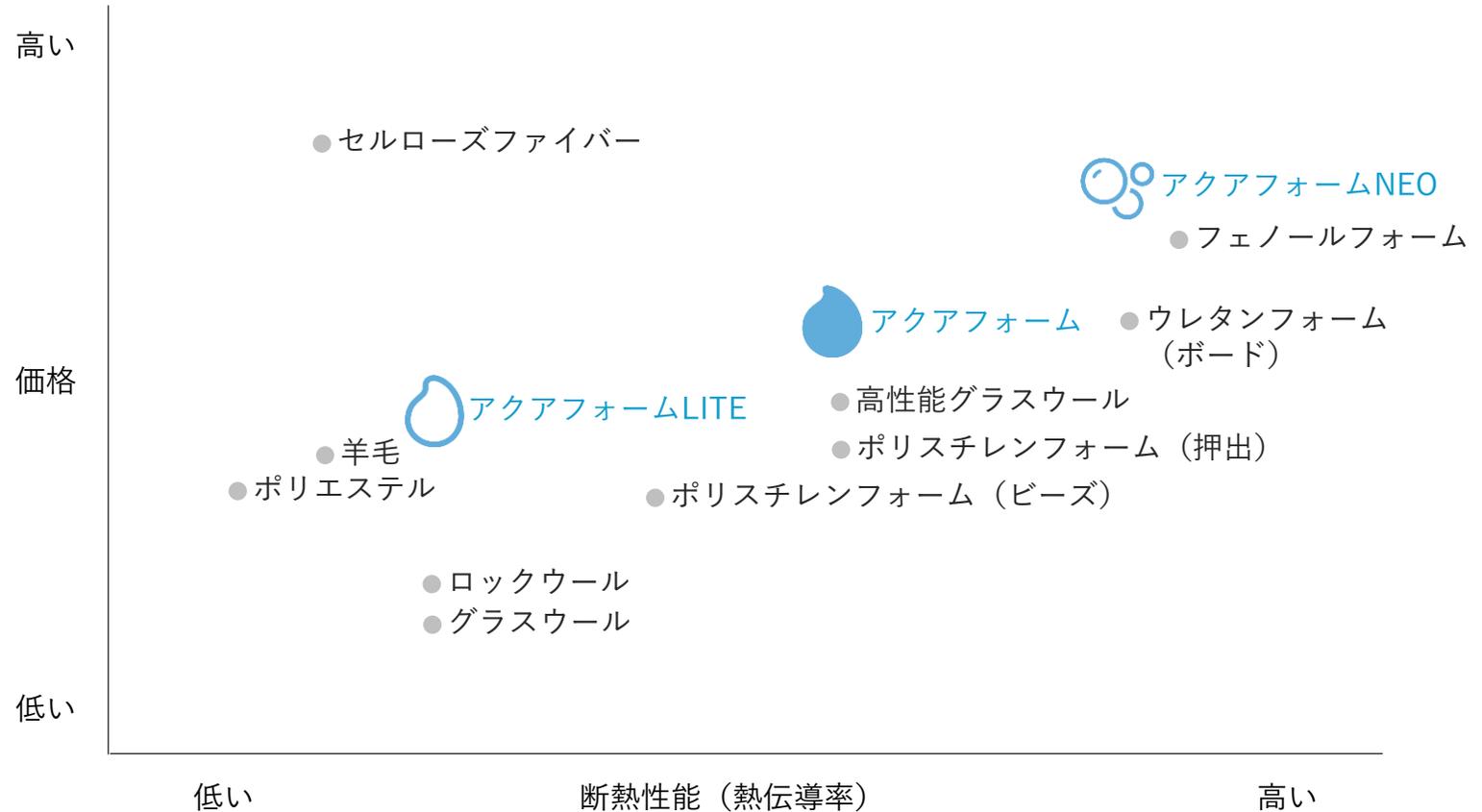
熱絶縁工事業者（ウレタン吹付断熱工事を含む）数は、2000年の6,794から2023年の23,341へ3倍超の増加。

出所：建設業許可業者数調査の結果について
(2023.05.24 国土交通省)

競合商品との比較

断熱材とは、物理・化学的物性により熱移動・熱伝達を減少させるものの総称。熱絶縁材とも呼ぶ。建物の断熱とは、室内側と室外側の熱移動を遮断して外気温が室内に伝わりにくくするもの。

断熱材は大きく分けて「繊維系断熱材」「発泡プラスチック系断熱材」「天然素材系断熱材」の3つに分類される。



建築物部門



基本戦略

- ・市場拡大を取り込み、業績拡大を牽引
- ・アクアモエンNEOによる差別化推進
- ・アクアバリアの推進による商品ラインアップ拡充



施工面積

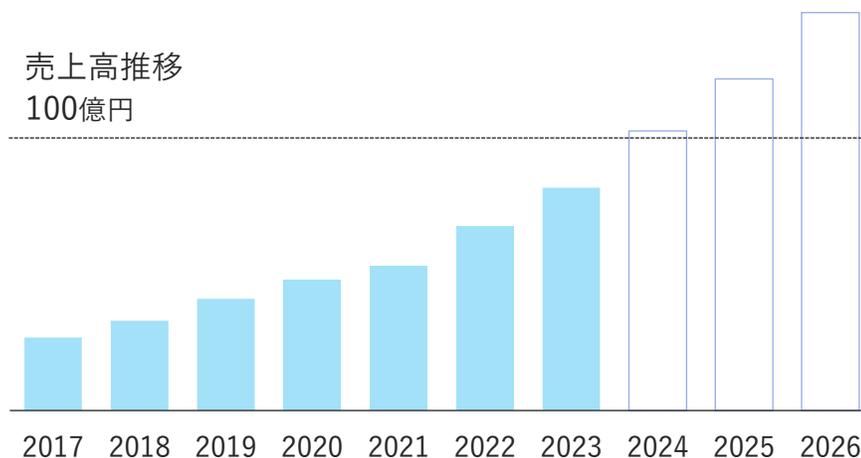
- ・施工面積は毎年約20%増加
- ・半導体工場や都市再開発などの工事を積極的に獲得



施工単価（平米当たり）

- ・施工単価は毎年約5%増加
- ・アクアモエンNEO工事の比率上昇に伴い施工単価上昇
- ・高断熱性能ニーズの高まりから「断熱材の厚み」が増大

売上高推移
100億円



市場環境

- ・住宅・建築物の高断熱化政策
- ・国策としての半導体工場誘致
- ・全国各地における都市再開発
- ・大規模非住宅の省エネ基準引き上げ



- ・寡占商品の不燃断熱材（アクアモエンNEO）
- ・商品安定供給体制への信頼
- ・広域認定制度による端材回収



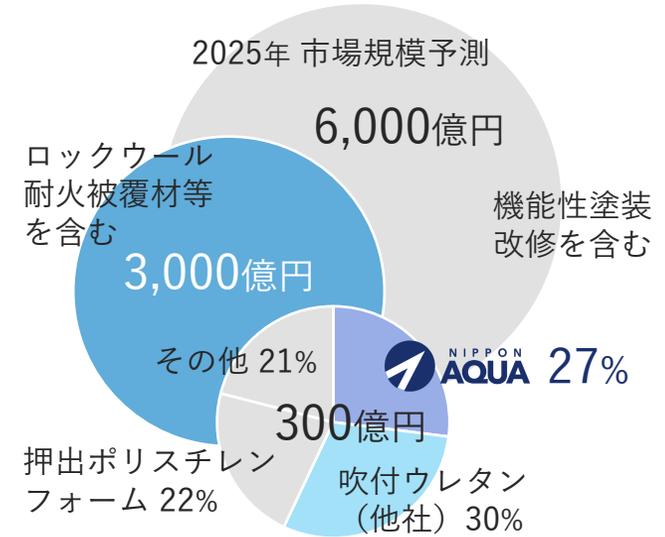
競合状況

- ・不燃断熱材を持たないことによる機会損失
- ・人手不足に伴う人件費上昇
- ・発注先からの環境問題への対応開示要請に伴う負担増

建築物用 断熱材市場

建築物用断熱材市場は、建設8大市場やZEB市場の拡大に伴う旺盛な需要に加え、不燃断熱材ニーズの高まりで堅調な拡大を予想。

出所：国土交通省、株式会社矢野経済研究所、株式会社富士経済、硝子繊維協会のデータをもとに当社作成



建設8大市場（住宅、店舗、オフィスビル、ホテル、工場、物流倉庫、学校、病院の8分野計）は拡大傾向続く。工事費予定額は2021年の22.4兆円から2025年は24.3兆円へ8.1%の増加見込み。

出所：国内建設8大市場に関する調査を実施
(2023.04.04 株式会社矢野経済研究所)



ZEB市場は一貫して成長。カーボンニュートラル政策の下、ZEB市場（工事費ベース）は2023年の3.0兆円から2030年には12.0兆円へ。足もとでZEB設計計画が増加中。

出所：ZEB市場に関する調査を実施
(2023.08.31 株式会社矢野経済研究所)



工事現場（建物工事）の火災のうち、溶接・溶断による作業に起因するものが最多。東京消防庁管内では毎年100件程度の火災事故が発生。

出所：建築物のステージに応じた実効性ある防火安全対策の在り方 (2023.03.14 東京消防庁)

防水部門



基本戦略

- ・利点がわかりやすい商品性で差別化
- ・非住宅施工の拡大による収益性の改善
- ・戸建部門とのバンドル販売による施工数の拡大
- ・防水工事会社とのアライアンス強化による案件拡大

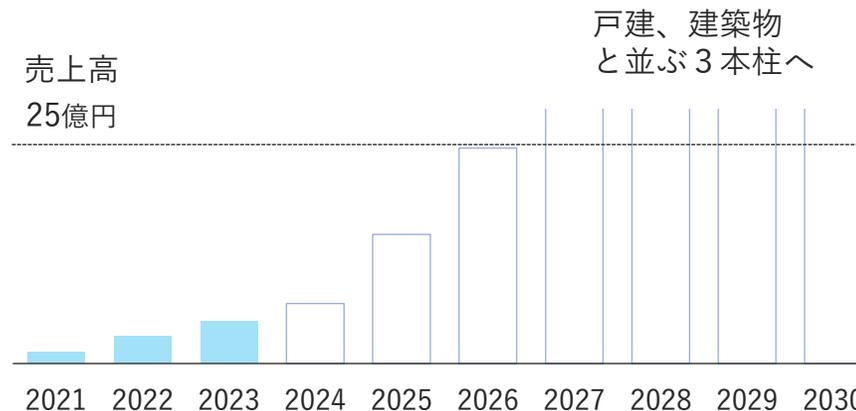


- ・プラント（東証S 7646）の店舗改修工事を受注



早期の収益化

- ・損益分岐点売上高は5-6億円
- ・新商品で既存市場に参入した戸建部門の立ち上げ時に近似（戸建部門は4年で売上高10億円、6年で30億円を突破）



市場環境

- ・6,000億円の市場規模
- ・激甚化するゲリラ豪雨等異常気象
- ・バブル期の建築物の老朽化対策



競合状況

- ・既存商品の占有度が高い
- ・ポリウレタ防水は中小施工者が多い



戸建住宅

- ・ベランダ施工の拡大
- ・戸建部門との連携営業を推進



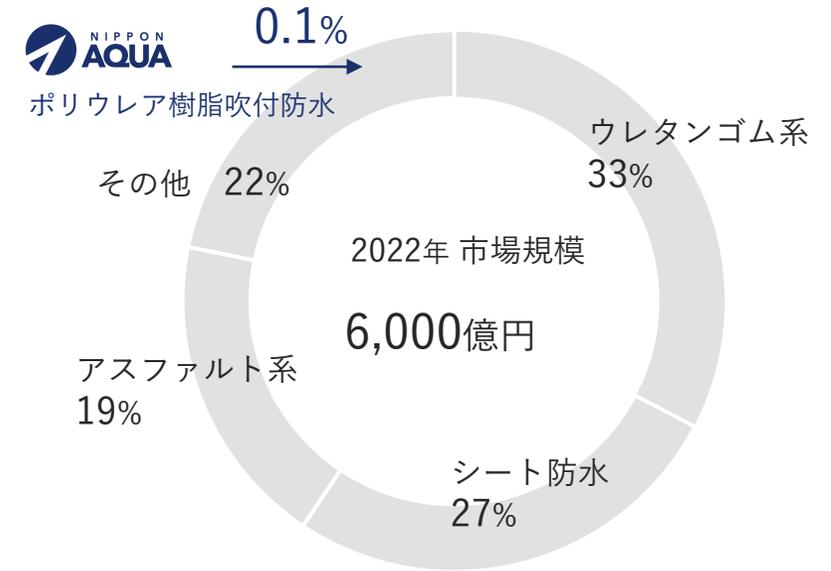
非住宅

- ・日本を代表するメーカーの工場改修工事を受注
- ・アスベスト含有建材の補修に注力
- ・日本を代表するインフラ会社への組織営業を展開中

防水施工市場

防水施工市場は、日本に大雨が増加傾向にある中、新築物件の増加に加えバブル期の建築物等の改修ニーズにより堅調な拡大を予想。

出所：一般社団法人日本防水材料協会のデータをもとに当社作成



概ね2.0倍

2013年から2022年における大雨（1時間降水量80mm以上、3時間降水量150mm以上、日降水量300mm以上）は、1980年頃と比較して概ね2倍に。

出所：全国（アメダス）の1時間降水量50mm以上、80mm以上、100mm以上の年間発生回数（気象庁ホームページ）



+8.0%

分譲マンション共用部計画修繕工事市場（工事費ベース）は2020年の6,892億円から2027年には7,444億円へ。大規模修繕工事適齢期を迎えるマンションストック数の増加により中長期的な成長が見込まれる。

出所：マンション管理市場に関する調査を実施（2022.04.06 株式会社矢野経済研究所）



2.6倍

防水工事業者数は、2000年の14,977から2023年の38,914へ2.6倍の増加。

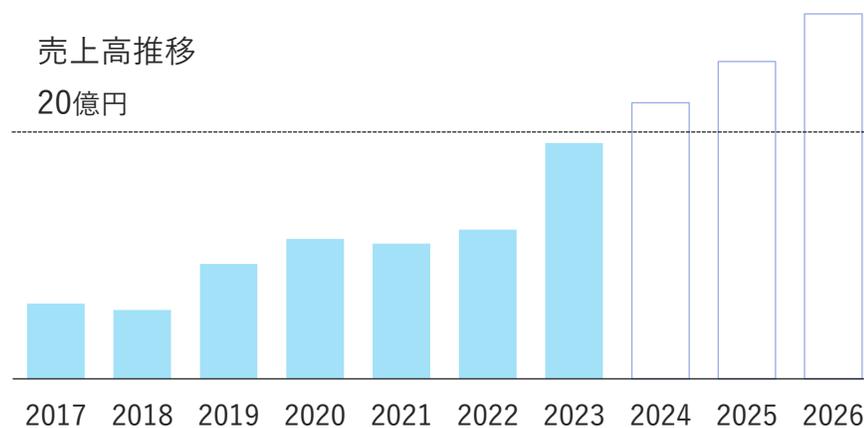
出所：建設業許可業者数調査の結果について（2023.05.24 国土交通省）

原料販売 副資材・機械・その他



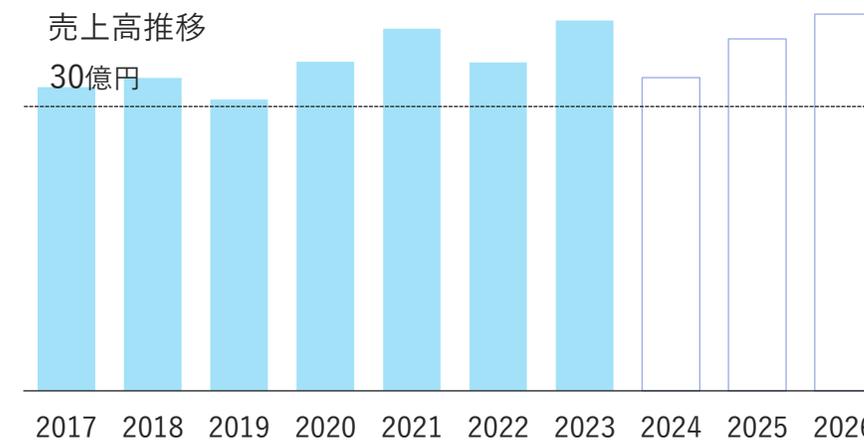
原料販売

- ・原料メーカーとしての存在感向上
- ・品質・価格で好評価を獲得
- ・全国営業拠点の整備に伴うデリバリーの迅速化



副資材・機械・その他

- ・副資材は戸建部門の新規取引先拡大施策の一環として価格戦略も実施
- ・機械販売は2023年から直取引に変更
- ・機械販売はモデルチェンジ等に起因する需要の波が存在

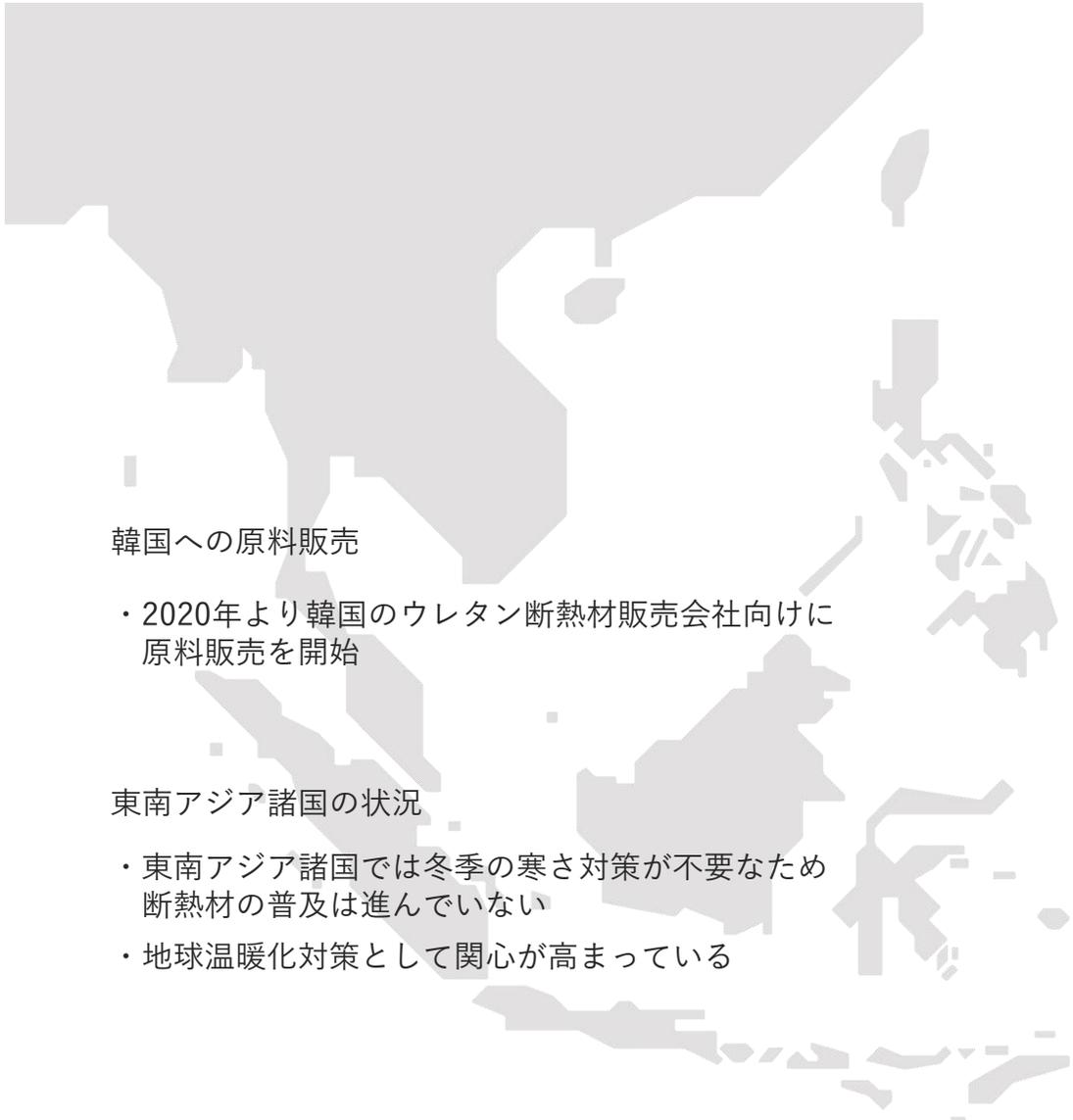


海外展開

東南アジアへのウレタン原料販売に着手

日本における断熱材市場

- ・ 経済成長に伴う冬季の寒さ対策が契機
- ・ 外断熱や繊維系断熱材の導入から始まる
- ・ エネルギー危機や省エネルギーへ意識の高まりを受け硬質吹付ウレタンなど高性能な断熱材が登場



韓国への原料販売

- ・ 2020年より韓国のウレタン断熱材販売会社向けに原料販売を開始

東南アジア諸国の状況

- ・ 東南アジア諸国では冬季の寒さ対策が不要なため断熱材の普及は進んでいない
- ・ 地球温暖化対策として関心が高まっている

ESGへの取り組み



- ・パリ協定
- ・カーボンニュートラル宣言



- ・国際情勢の不透明感
- ・エネルギー価格の上昇



- ・建設業の「2024年問題」



環境



気候リスク変動への取り組み

- ・創業以来「断熱」および「省エネルギー」に軸足を置いた事業を展開
- ・ZEH、ZEBを積極提案
- ・アクアフォームLITEなど環境に優しいウレタン断熱材の開発
- ・サステナビリティ経営の推進に向け「ESG委員会」を設置
- ・TCFDに基づく情報開示（2024年3月予定）



循環型社会の構築

- ・ウレタン断熱材の産業廃棄物広域認定制度の認定取得
- ・アクアブロー：ウレタン断熱材の端材をリサイクルし再製品化



社会



ワーク・ライフ・バランス

- ・建設業の「2024年問題」を1年前倒しで対応
工務職の完全週休2日（土・日）制を導入（済み）
- ・関係する各種資格等の取得奨励、資格手当の支給（済み）
- ・時間外労働時間数の低減
- ・有給休暇取得率の向上



ダイバーシティの推進

- ・女性活躍支援（女性管理職を20%へ）
- ・外国人・中途採用の活用
- ・技能実習生の受け入れ



DXの推進で業務効率化



ガバナンス



コーポレート・ガバナンス

- ・監査等委員会設置会社へ移行、独立社外取締役が過半数（済み）
- ・任意の指名委員会、報酬委員会を設置（済み）
- ・グループ会社取引の公正性を確保（済み）
- ・株式報酬制度の拡充



ステークホルダー・エンゲージメント

- ・代表取締役社長による決算説明の実施、動画の配信（継続中）
- ・四半期毎の決算説明会の実施（継続中）
- ・個人投資家向けIR活動の積極化
- ・英文開示資料の拡充



今後もプライム上場企業として
持続的成長の実現を目指します。



お問い合わせ先

管理本部 経営企画部（担当：小室）
03-5463-1117
m.komuro@n-aqua.com

免責事項及び将来見通しに関する注意事項

本資料は、中期経営計画に関する情報提供を目的としたものであり、一切の投資勧誘又はそれに類似する行為を目的とするものではありません。実際の投資に際しては、ご自身の判断と責任において投資判断を行っていただきますようお願い致します。また、本資料の記述内容につきましても、信頼できるとされる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、安全性を保証するものではありません。本資料は、投資家の皆様がいかなる目的にご利用される場合においても、ご自身のご判断と責任においてご利用されることを前提にご提示させていただくものであり、当社はいかなる場合においてもその責任を負いません。

本資料には、当社の計画など将来に関する記述が含まれております。これらの将来に関する記述は、作成時点において入手可能な情報に基づいており、様々なリスクや不確実性が内在しています。従って、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性がありますことをご承知おき下さい。また、新たな情報、将来の出来事やその他の発見に照らして、将来に関する記述を更新、変更または訂正する一切の義務を当社は負いません。

本資料の内容に関する一切の権利は当社に帰属しております。複写及び無断転載はご遠慮ください。