



東洋建設グループ
中期経営計画
(2023-2027)

新中期経営計画策定にあたって



当社は、2023年度を初年度とする5ヶ年の中期経営計画を策定しましたので、お知らせします。

2022年度を最終年度とする現中期経営計画は、「レジリエント企業に変貌するために、基軸（原点）を持ち、人を育て、問題に向き合い、付加価値生産性を高める」を基本方針として、「人財への投資」「生産体制の維持」「付加価値生産性の向上」「海外建設市場における収益力の強化」「社会課題の解決による成長」に取り組んでまいりました。この間、新型コロナウイルスによる影響、世界情勢の急激な変化、資材価格の急騰など対処すべき課題は多くありましたが、当社は、財務体質の強靱化を図るなど「レジリエント企業」への変貌に邁進し、2020年度に過去最高益を達成するなど、経営数値目標を達成する見込みです。

政府が掲げる2050年カーボンニュートラルの実現に向け大きな役割を担う洋上風力発電の展開や「国家防衛戦略」、「国土強靱化基本計画」に基づく重要インフラ施設の整備など当社にとって前向きな外部環境がある一方、労働力不足の深刻化、働き方改革への対応、ライフスタイル・ワークスタイルの変化、「新築」から「維持・更新」への変化の対応など、建設業を取り巻く環境は大きく変化しています。

当社としましては、さらなる「レジリエント企業」への進化に向けて、従来3ヶ年であった中期経営計画の期間を5ヶ年に延長しつつ、①“守りから攻め”への転換、②“高収益モデル”への転換、③“資本効率経営”への転換を3つの柱とする、大きな経営の転換を実行することとしました。

次の5ヶ年において、この大きな経営の転換を着実に実行・実現することで、2029年に迎える創立100周年に向けて、環境変化にフレキシブルに対応し、厳しい環境に自ら挑戦するレジリエント企業へと進化し、当社の経営理念である「夢と若さをもって全員一致協力し 新しい豊かな技術で 顧客と社会公共に奉仕することに努め 会社の安定成長と従業員の福祉向上を期する」を希求してまいります。

今後ともご指導ご鞭撻のほど宜しくお願いいたします。

※当社は2022年3月にインフロニア・ホールディングス株式会社による当社株式に対する公開買付けに賛同表明を行いましたが、同年5月に不成立に終わりました。当社は、同年5月20日に前田建設工業株式会社との従来の資本業務提携関係を維持し、当社グループの企業価値向上を目指すことを公表しており、本新中期経営計画は、その考えに基づいて策定しております。

創立100周年に向けて



経営理念

夢と若さをもって全員一致協力し
新しい豊かな技術で顧客と
社会公共に奉仕することに努め
会社の安定成長と
従業員の福祉向上を期する

人間尊重

人を鍛える
個性と長所を
活かす

創意革新

変化に適応する
常に新たな
発想をする

責任自覚

目標と責任を明確に
常に率先垂範する

経営理念を実践するための最優先施策 ～安全文化の醸成～

当社は今後も、建設業に携わる人々の安全と健康を確保するため、安全衛生対策の強化に取り組み、職場環境の整備や労働条件の改善等を推進し、魅力ある労働環境の創出と安全文化の醸成に努める

創立100周年に目指す姿

- 経営理念をぶれない基軸として持ち、当社の目的を果たす
- 当社の目的が、「技術で顧客と社会公共に奉仕すること」であることを、常に念頭に置き行動する
- 創立100周年（2029年度）に、我々は“レジリエント企業”に変貌している

東洋建設の誇り・強みの源泉



技術での 社会公共への奉仕

当社は「新しい豊かな技術で顧客と社会公共に奉仕する」ことを経営理念に掲げ、海洋土木の領域を中心に最先端の技術開発を行っています。

その技術力をもって、経済的な利益だけでなく、建設業の使命である「国民の命と財産を守る」ことを第一に考え、防災・減災、防衛等、国の根幹をなす社会資本整備へ貢献すること、また災害等の有事の際にも積極的に貢献することを重視しています。



海洋土木の トップランナー

当社は、1929年の創立以来、数々の国家的プロジェクトへの参画を果たしており、マリコンTOP3の一角として、確固たるポジションを構築しています。

海洋土木は、一般の陸上土木に比べ、技術的な特殊性が大きく、作業船への投資も必要となるため、参入障壁が大きいという特性を有しています。



土木・建築がともに強い レジリエントな企業体質

当社は海洋土木を祖業としつつも、建築や陸上土木など果敢に事業領域を拡大してきました。約40年前に開始した建築事業においては、苦境期間を経て徹底的に稼ぐ力を磨くことで、結果として、この10年で土木事業と並ぶ収益の柱に成長しております。

景気感应度の異なる土木・建築のバランスを取ることで、外部環境に左右されにくいレジリエントな企業体質を築き、これからも新たな領域へ果敢に挑戦してまいります。

環境変化にフレキシブルに対応し、
厳しい環境に自ら挑戦するレジリエント企業へ

目次



I. 中期経営計画の基本方針

- I - 1. 現中期経営計画の振り返り
- I - 2. 新中期経営計画のテーマ
- I - 3. 外部環境認識・当社の経営課題
- I - 4. 基本方針と重点施策
- I - 5. 経営数値目標
- I - 6. 中長期的な営業利益見込み（イメージ）

II. 事業別戦略① ～成長ドライバーの推進～

- II - 1. 洋上風力事業
- II - 2. 海外建設事業

III. 事業別戦略② ～既存事業の深耕～

- III - 1. 国内土木事業
- III - 2. 国内建築事業
- III - 3. TOYO DX

IV. 経営基盤の強化

- IV - 1. 人財戦略
- IV - 2. 経営管理体制の強化
- IV - 3. ガバナンス体制の強化
- IV - 4. 東洋建設グループのマテリアリティ
- IV - 5. グループ会社戦略

V. 資本効率経営への転換

- V - 1. 資本効率経営への転換
- V - 2. 投資方針
- V - 3. 資本政策方針
- V - 4. P/L計画



中期経営計画の基本方針



現中期経営計画の振り返り



前中期経営計画

Challenge to a new stage

現中期経営計画

Being a resilient company

営業利益

営業利益

279億円
(3年合計・連結)

目標
達成

営業利益率

5.5%
(連結)

営業利益
(予測)

319億円
(3年合計・連結)

目標
達成

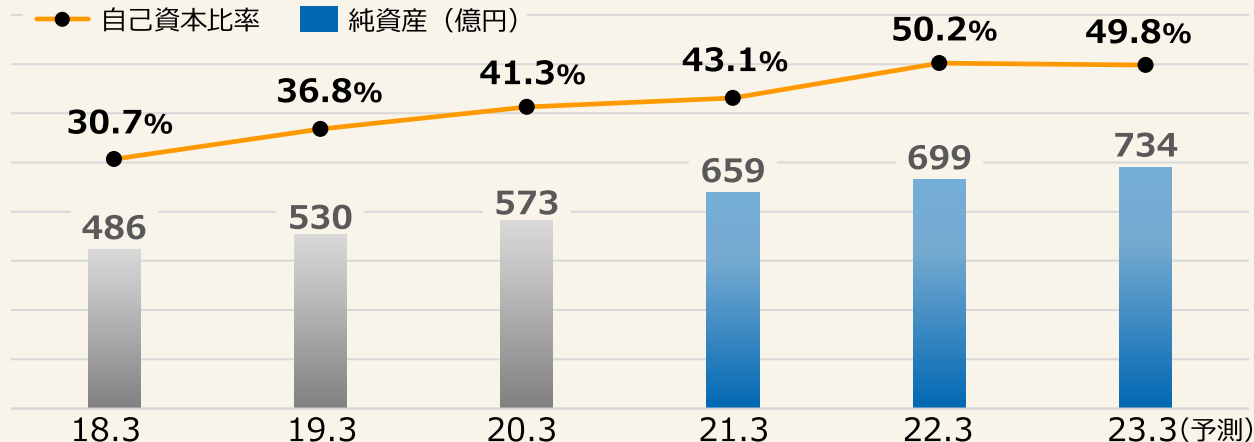
営業利益率
(予測)

6.4%
(連結)

中期経営計画
2期連続で
目標達成の見込み

純資産

● 自己資本比率 ■ 純資産 (億円)



安定して純資産を積み上げ、
財務健全性を向上
純資産・
自己資本比率についても、
目標達成の見込み

I 新中期経営計画のテーマ



“守りから攻めへ 挑戦する企業” —3つの大きな経営の転換を実行—

“守りから攻め”への転換

これまでは財務健全性の向上に努めてきましたが、今後は蓄積してきた資産と外部資本をバランス良く活用し、成長領域への積極投資を行っていきます

“高収益モデル”への転換

引き続き既存事業の収益力強化に注力しつつも、洋上風力事業への本格参入やReReC®事業の拡大により、より高い収益創出力を有する事業構造へと転換していきます

*ReReC®：Renewal、Renovation、Conversionを総称した当社の登録商標

“資本効率経営”への転換

（利益を）“稼ぐ力”は引き続き重視しつつも、上記成長領域への積極投資や、昨今のコーポレートガバナンスの潮流を踏まえ、より資本効率を重視した経営へと転換していきます

I

外部環境認識・当社の経営課題



外部環境認識

事業環境 の変化

- 国内人口の減少
- 社会インフラの老朽化
- 施工者の高齢化、担い手不足
- 働き方・ライフスタイルの多様化
- 資材、資源の高騰
- 脱炭素への社会的要請の高まり

資本市場 からの要請

- 資本効率性の重視
- コーポレートガバナンスの強化
- ステークホルダーへの適切な開示

当社の経営課題

人財の獲得・育成と生産性向上

社会・環境課題解決に向けた技術開発

既存事業と成長領域でのバランスのとれた
収益基盤の確立

経営モニタリング体制の高度化と強化

外部資金も活用した資本効率の向上

資本効率重視のKPI設定

適切な資金配分の実施

最適な開示・ガバナンス体制の整備

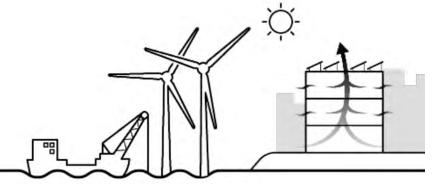
I 基本方針と重点施策



“レジリエント企業を継承しつつ、挑戦できる企業へ変貌”
→ 株主への還元を強化



I 経営数値目標



全社実績 (23.3期見込)

全社目標 (24.3期)

全社目標 (28.3期)

売上高

1,710 億円

1,900 億円以上

2,350 億円以上

営業利益

80 億円

100 億円以上

150 億円以上

当期純利益

49 億円

60 億円以上

90 億円以上

ROE

7.2 %以上

9.0 %以上

12.0 %以上

D/Eレシオ

0.08

0.1 前後

0.4 前後

株主還元

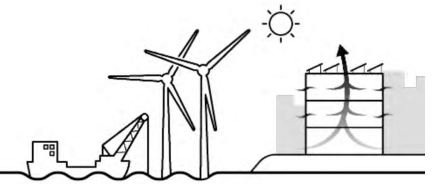
20 円/1株

新中期経営計画期間中の配当性向倍以上※/下限50円

※現中期経営計画公表方針20~30%を対象、詳細は別途開示予定

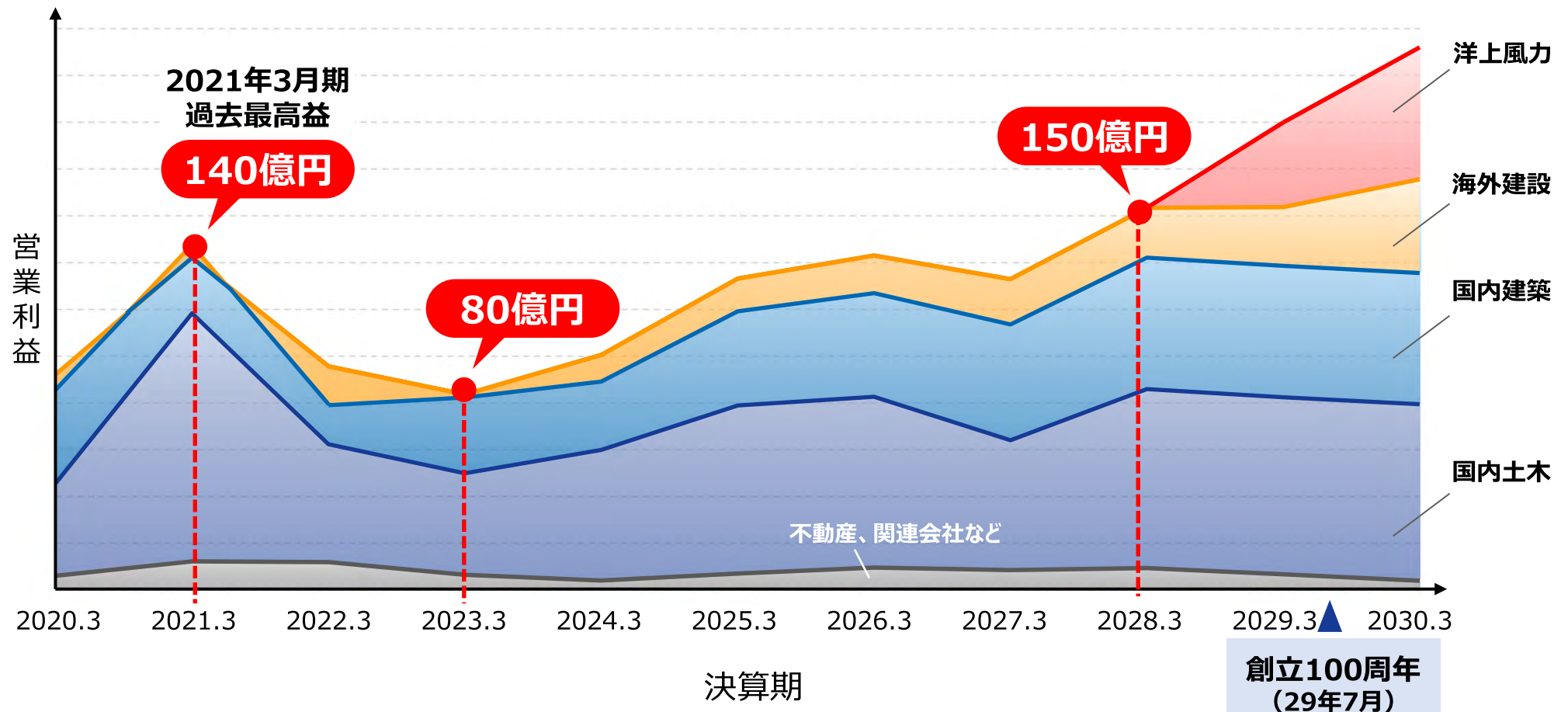
I

中長期的な営業利益見込み（イメージ）



国内建設請負中心の収益構造

洋上風力・海外建設を
第3・4の収益の柱に





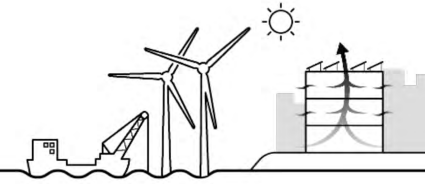
事業別戦略

～成長ドライバーの推進～

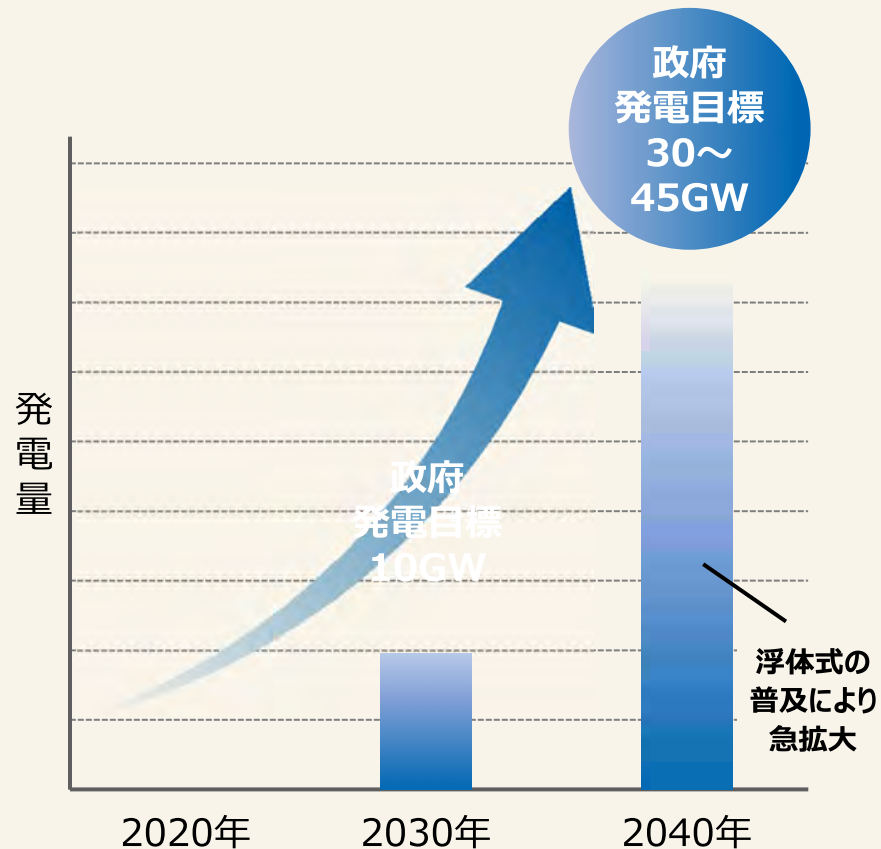


II

洋上風力事業（1/4）：市場環境認識



2050年のカーボンニュートラル実現に向けて、
2030年代以降に日本における洋上風力発電市場は今後大きく拡大する見通し



	~2030年	2030年~
工法	・着床式中心	・浮体式へ移行想定 (日本の急峻な海底地形 において適用海域の多い 沖合へ移行)
海域	・2022年度 事業者選定(3海域) ・着床式を中心に 今後は更に海域の 事業化余地	・浮体式の実用化や法改正 により、事業可能海域が EEZへ大幅拡大 の可能性

Ⅱ 洋上風力事業（2/4）：技術開発動向

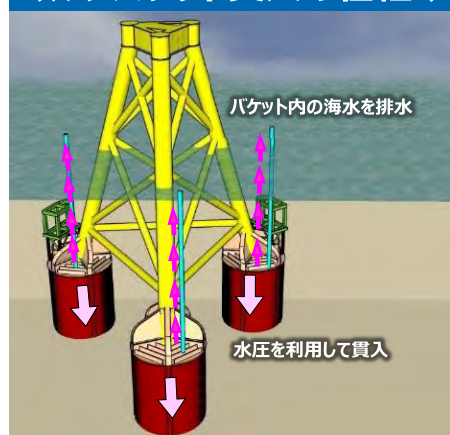


着床式／浮体式双方に対応すべく、技術開発を先行し、競争力・収益力を強化して差別化を図る

着床式基礎技術の開発

- 着床式基礎工事の低コスト化技術の確立を目指す
- サクションバケット基礎を始めとした技術開発により、着床式基礎工事のトップランナーへ
- 2021年度：モノバケットの実海域実証実験を実施
⇒サクションバケット技術の施工性確立
- 2022年度：マルチバケットの実海域実証実験を実施
- 2026年頃：商用化を目指す

マルチバケット貫入の仕組み



サクションバケット基礎の特長

- ◆ 日本の地盤に適した工法で、洋上風力の適地拡大に貢献
- ◆ 大型設備不要で低コスト化
- ◆ 騒音振動、撤去可能な面で環境に配慮
- ◆ サクションバケット基礎工法の一つであるマルチバケット基礎技術は、風車の大型化にもコスト面で優位

※ サクションバケット基礎以外の工法：モノパイル式、ジャケット式、重力式

浮体式基礎技術の開発

- TLP浮体係留基礎技術の確立を目指す
- 導入拡大が確実視されるTLP浮体式係留技術を開発し、浮体係留基礎工事の事業量を優位に獲得
- 2021年度：グリーンイノベーション基金事業に採択
- 2022年度：係留基礎の設計及び室内実験実施
北海道石狩湾での海底地盤調査を実施
- 2030年度初頭：商用化を目指す

TLP浮体イメージ



提供：三井海洋開発株式会社

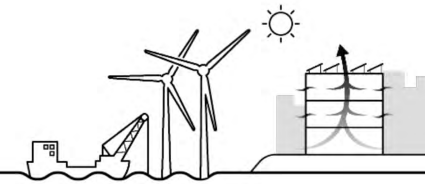
TLP浮体係留基礎の特長

- ◆ 他の浮体形式に比べて海域の占有面積が小さく、漁業等環境への影響が少ない
- ◆ 浮体動揺が少なく風車の故障リスク低減が期待でき、LCC（ライフサイクルコスト）低減に寄与

※ 当社は三井海洋開発株式会社、古河電気工業株式会社および株式会社JERAと4社で、グリーンイノベーション基金事業（NEDO事業）において、「TLP方式による浮体式洋上風力発電低コスト化技術検証事業」に取組

※ TLP浮体係留基礎以外の工法：セミサブ型、スパー型

Ⅱ 洋上風力事業（3/4）：参入アプローチ/ポジショニング



海洋土木の強み(豊富な知見、優位性のある技術、作業船)を生かし、多様なポジションでの参入を企図

洋上風力事業領域

：参入検討中

：当社参入領域(予定)

着床式

基礎／附帯

- ・SEP船他
- ・AUGUST EXPLORER(保有船)
- ※サクシオン技術(開発中)

風車組立

- ・SEP船

海底ケーブル

- ・ケーブル敷設船(建造予定)
- ・AUGUST EXPLORER(保有船)

O&M

浮体式

浮体製作

係留

- ・AHTS船
- ・AUGUST EXPLORER(保有船)
- ・ケーブル敷設船(建造予定)
- ※TLP技術(開発中)

風車組立

- ・陸上クレーン

海底ケーブル

- ・ケーブル敷設船(建造予定)
- ・AUGUST EXPLORER(保有船)

O&M

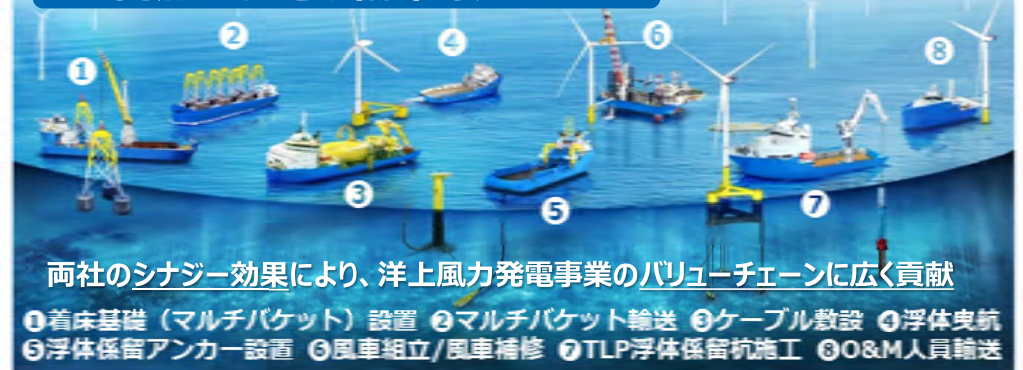
その他、洋上風力関連事業にも参入検討

- 他社と差別化された優位性のある技術、作業船の保有が強み
- 多様なポジションでの参入が可能

ケーブル敷設船完成イメージ



商船三井との協業イメージ



東洋建設

海洋工事の豊富な知見
洋上風力の技術開発

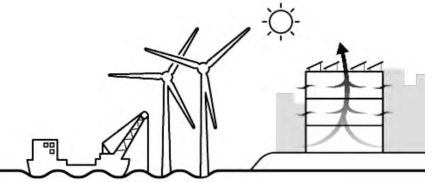
+

商船三井

船舶の建造、保有、運航
における豊富な実績

II

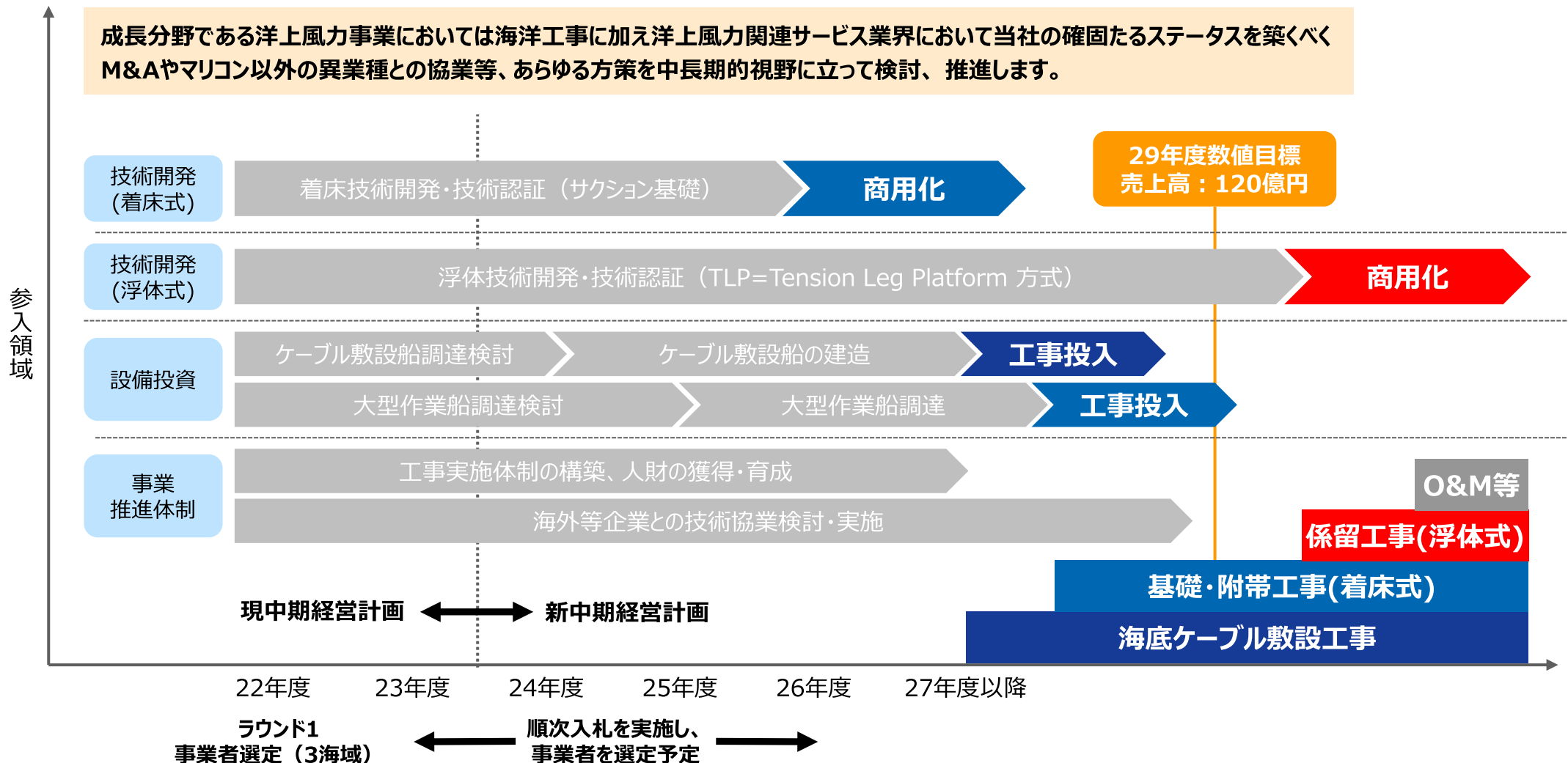
洋上風力事業（4/4）：ロードマップ・数値目標



洋上風力事業の海上工事分野*でトップクラスシェアを獲得し、東洋建設の収益の柱となる

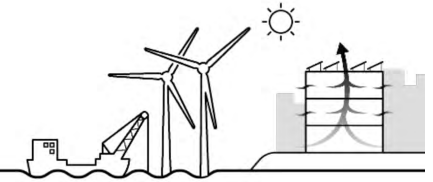
*ケーブル敷設工事、基礎・附帯工事（着床式）、係留工事（浮体式）、O&M等

成長分野である洋上風力事業においては海洋工事に加え洋上風力関連サービス業界において当社の確固たるステータスを築くべくM&Aやマリコン以外の異業種との協業等、あらゆる方策を中長期的視野に立って検討、推進します。



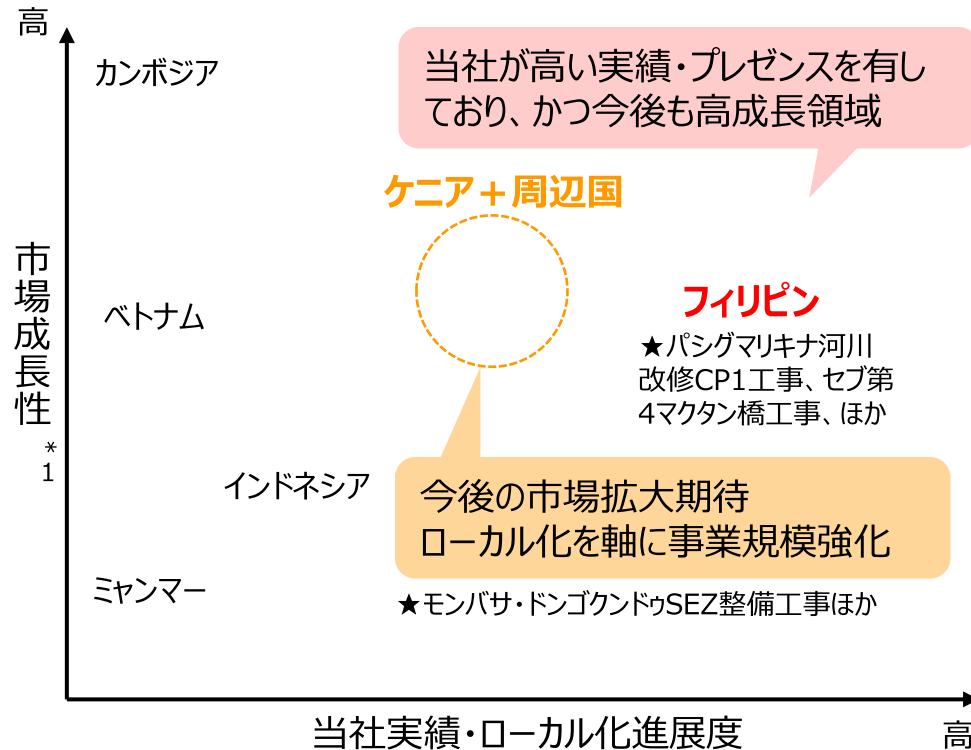
II

海外建設事業 (1/2)



当社海外拠点の位置づけ

(円の大きさ:各国の建設市場規模, 2022年時点)



官民一体となった質の高いインフラシステムの海外展開
「自由で開かれたインド太平洋(FOIP)」推進の加速
～アジア・アフリカの港湾などインフラ整備への積極関与方針～

*1: 2022年→2030年の建設市場成長率予測、出所: Fitch Connect

当社の強み

1 港湾ODAにおける豊富な実績

- 実績・ノウハウに裏付けされた質の高いプロジェクト管理
- 工事を通して現地人財を育成、地域社会に広く貢献



フィリピン・カガヤンデオロ
コンテナ埠頭建設



ケニア・モンバサ
コンテナターミナル建設

2 フィリピン/民間建築領域での高いプレゼンス

- 約50年前から現地化推進、日系シェア1位*
 - 国内事業と連携した現地人財育成の強化
- *日系他建設会社の現地法人売上シェア比較(当社調べ)



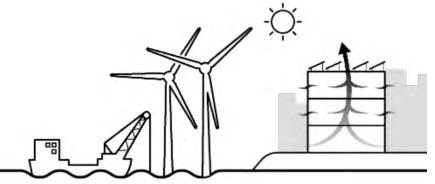
物流倉庫建設



現地従業員の
日本国内研修

II

海外建設事業 (2/2)



目指す姿と戦略骨子

ローカル化を進展させ、ODA以外での現地収益基盤構築にコミット
各国の戦略的位置づけを明確にして、リソース投入

フィリピン

ローカル化を強化・
安定基盤化

- 現地連結子会社CCTの基盤強化
- 日系建築顧客中心から、非日系・土木ヘシフト

ローカル化：現地人財を主体とし、現地に根を張った事業運営

ケニア+周辺国

基盤強化・
ローカル化促進

- 現地法人設立に向けた基盤強化
- ODA案件の堅実な獲得&収益確保

インドネシア ・インドシナ*2

案件機会探索

- 現地民間案件・ODA案件の取組み検討

フィリピン事業モデルを展開

施策

- ✓ 現地人財採用、M&Aによるリソース強化検討・実施

- ✓ 現地ネットワーク構築（アライアンス強化）

- ✓ 情報収集・営業力強化

- 各拠点国での優良協力会社・資材調達ネットワークを構築
- 現地人財活用・プロセス高度化で、ローカルスタッフ中心の体制・仕組みづくり

*カンボジア、ベトナム、ミャンマーの3ヶ国

数値目標

営業利益(連結)

4億円

20億円

売上高(連結) (億円)

190

390

ODA

民間工事

2021.3~23.3平均値
＜現中計3ヶ年＞

2028.3
＜新中計最終年度＞





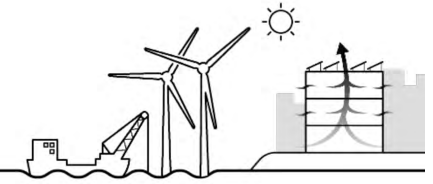
事業別戦略

～既存事業の深耕～



III

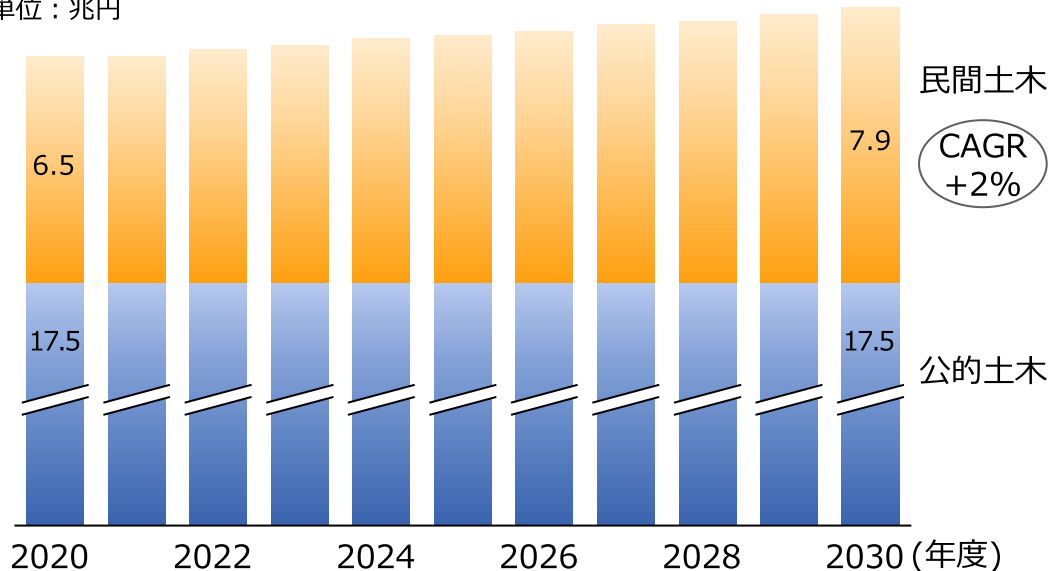
国内土木事業（1/2）



国内土木事業を取り巻く環境

土木関連市場規模推移

単位：兆円



出所：建設経済研究所「建設投資の見通し(2023年1月)」、「No.73 建設経済レポート(2021年3月)」

- 電気、製造、運輸の各セクター中心の開発・維持更新投資ニーズのもと、**民間土木は持続的な成長余地**
- プロジェクトの大型化、ECI方式、設計施工案件（民間）の標準化
- 政府が打ち出す「国家防衛戦略」により、防衛関連工事が増加

当社の強み

1 マリコンTop3としての確固たる収益基盤

- 大手の一角として、**官庁海上を中心に存在感**
- 海洋分野のノウハウ、**確かな工法開発力**が下支え
- 工事を通じて構築したステークホルダーとの良好な関係性

2 海洋分野の優位性に資する技術

- **マリコントップクラス**の高い技術と施工管理能力



海上地盤改良工事



岸壁建造工事

3 研究施設と特殊作業船の保有

- **日本有数の技術開発力と研究設備、特殊作業船**

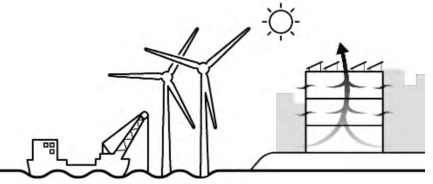


総合技術研究所（平面水槽）

AUGUST EXPLORER
自航式多目的船

Ⅲ

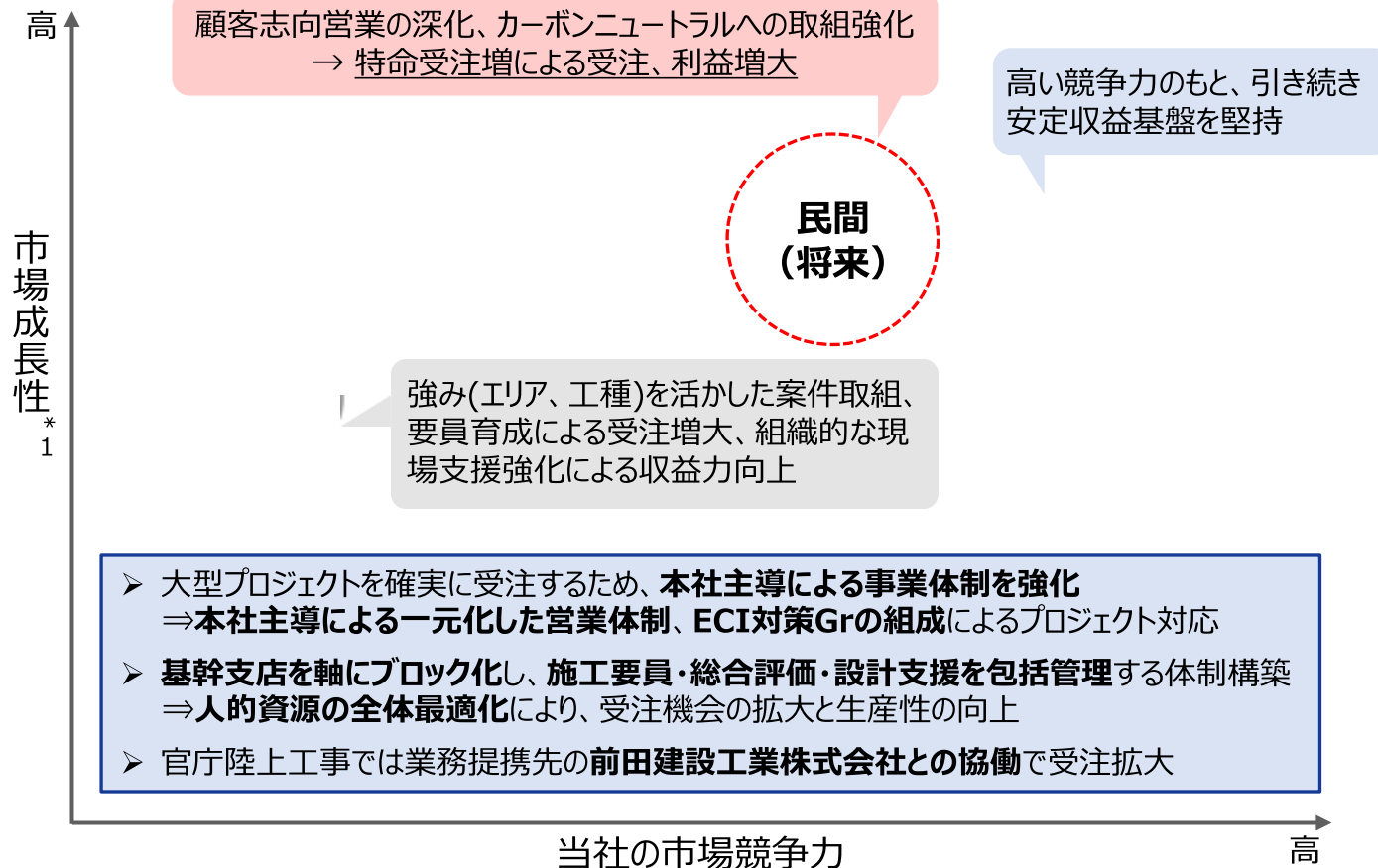
国内土木事業（2/2）



戦略骨子、目指す姿

ポートフォリオ戦略堅持／民間土木の更なる拡充

（円の大きさ：受注額・利益額イメージ）



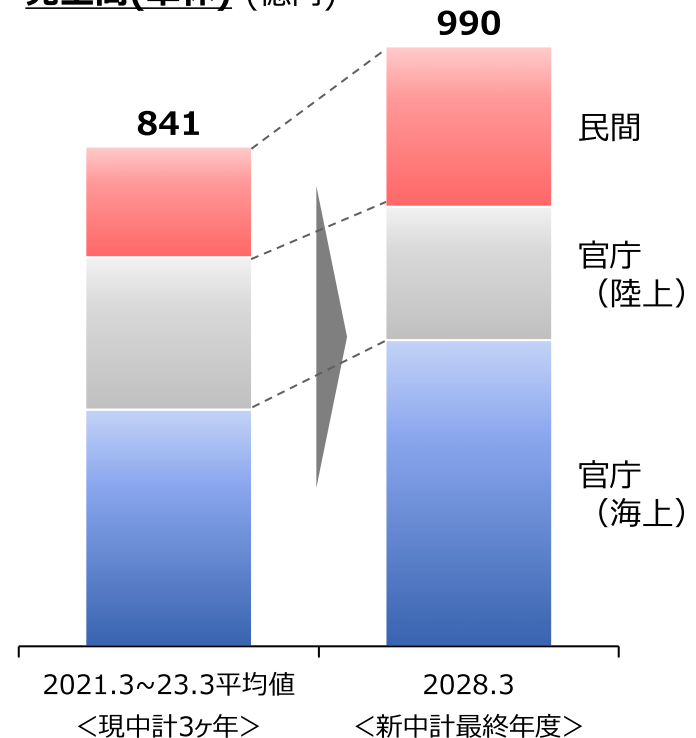
数値目標

営業利益(単体)

66億円

75億円

売上高(単体) (億円)



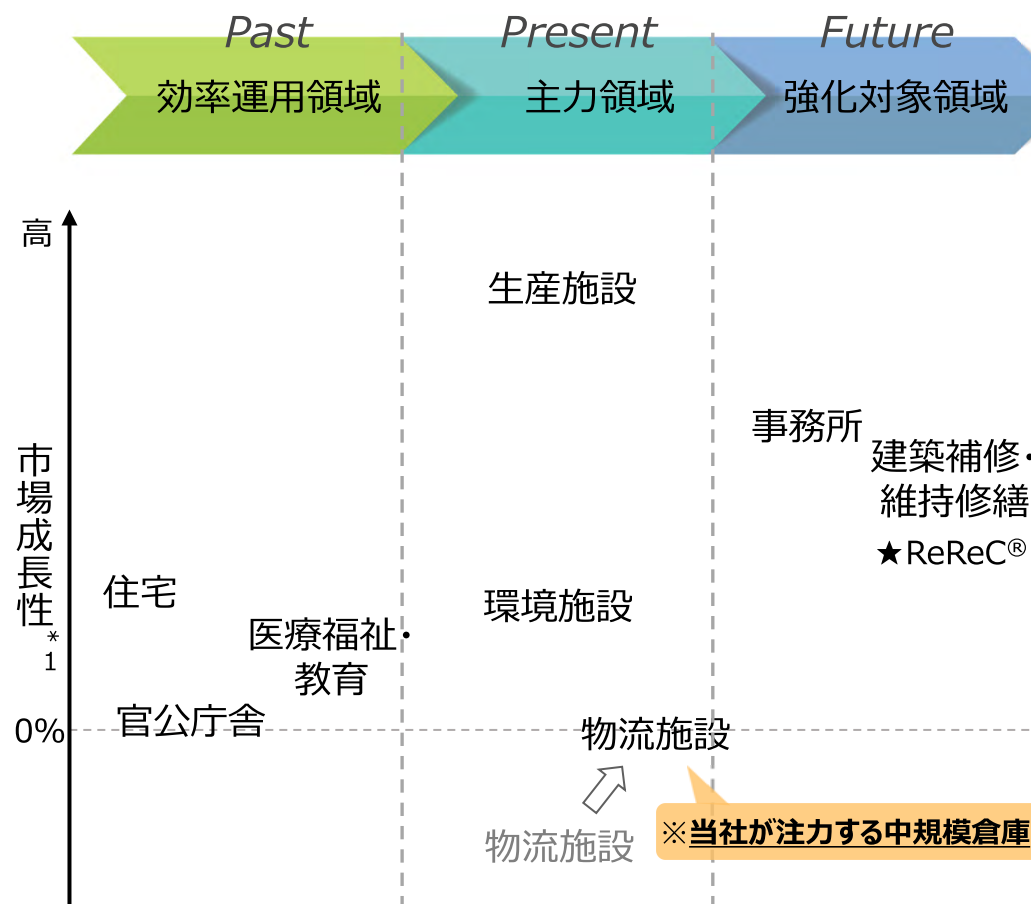
*1：2022年→2030年の建設市場成長率予測、出所：建設経済研究所「No.73 建設経済レポート(2021年3月)」

Ⅲ

国内建築事業（1/2）



当社注力領域の位置づけ



当社の強み

1 注力分野の設定による安定ポートフォリオ構築

- 領域多角化によるボラティリティ回避、収益安定化
- 将来性を踏まえポートフォリオをステージ分け、各分野で段階的に競争力強化

2 注力分野での信頼蓄積 & 特命受注

【得意領域】 冷凍・冷蔵倉庫、食品工場



冷凍倉庫建設



食品工場建設

3 市場ニーズ変化(ストック市場化)へ対応

- 新築投資減少へ備え、ストック市場化に対応する新ソリューション (ReReC®)を立ち上げ、展開

*ReReC® : Renewal、Renovation、Conversionを総称した当社の登録商標

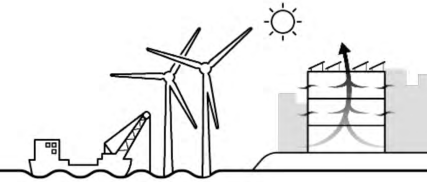
* 1 : 22.3～28.3の成長見込み

出所：建設経済研究所「建設経済レポート No.73（2021年3月）」



Ⅲ

国内建築事業（2/2）

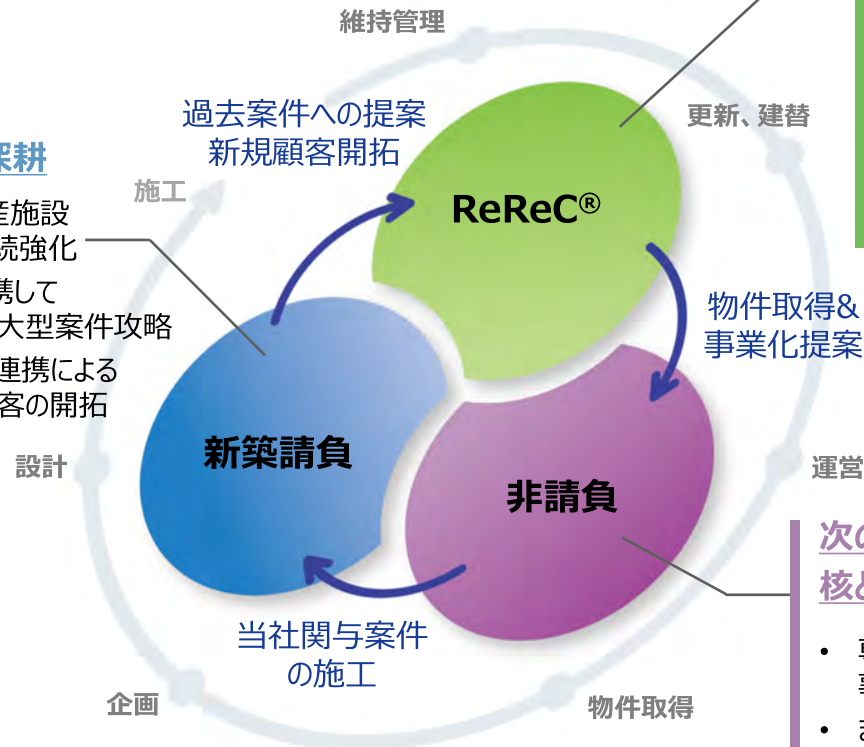


戦略骨子、目指す姿

新築請負と、“ReReC®”・“非請負”の新領域が相互関連し、
ビジネスモデル強靱化

注力分野深耕

- 物流・生産施設
中心に継続強化
- 土木と連携して
官公庁舎大型案件攻略
- ReReC®連携による
事務所顧客の開拓



取組ステージアップ、 新規開拓強化

- 事務所・工場の大規模
修繕・改築の開拓
- テクオスと連携強化し、
中規模事務所の強化
- その為のZEB*提案
強化、M&A推進

次の成長と 核となるべく種まき

- 専任部署の立ち上げ、成功
事例の確立
- まずはReReC®派生案件狙い(当社が物件取得し、更
新・建替を促進)

数値目標

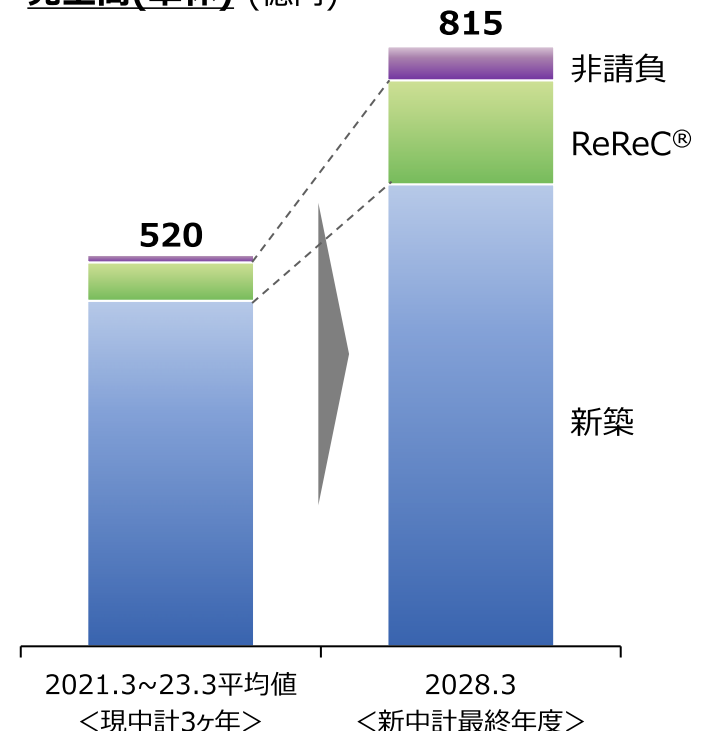
営業利益(単体)

26億円

55億円

高利益率の
ReReC®事業を拡大

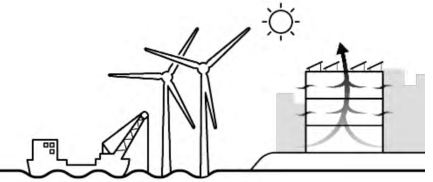
売上高(単体) (億円)



*ZEB : Net Zero Energy Building

III

TOYO DX (1/3) : TOYO DX ビジョン



顧客体験の創造(CX/UX)

- ☒ 設計・施工段階からの成果物確認、意向反映
- ☒ 建物ライフサイクルマネジメントの向上・高度化

生産性の飛躍的向上

- ☒ デジタル活用による効率化
- ☒ 従業員が高付加業務へフォーカスできる環境整備

TOYO DX ビジョン

“技術の東洋”を
デジタルに
~すべては現場から、
社会顧客のために~

サステナビリティへの貢献(SX)

- ☒ 洋上風力・ZEBを通じたカーボンニュートラル社会の実現
- ☒ 環境負荷の軽減

見える化の促進

- ☒ 業務デジタル化による標準化・効率化の追求
- ☒ データ一元化、活用

業務の連携


スタートアップ連携・
アライアンス

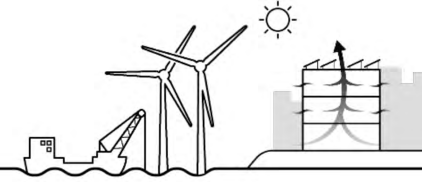

オープン
イノベーション


産学官連携


同業他社連携

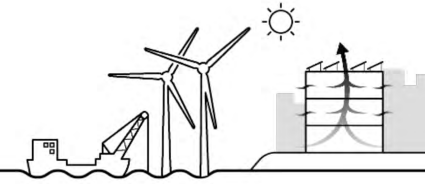
III

TOYO DX (2/3) : DXの取り組み例とロードマップ



着手済みの取り組み

Ⅲ TOYO DX (3/3) : DXの取り組み事例



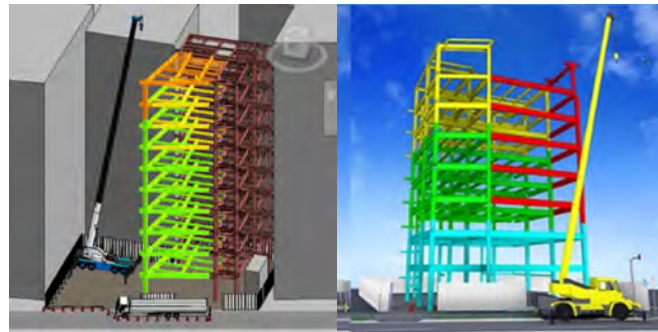
顧客体験の創造(CX/UX)



海上工事デジタルツイン

国土交通省中部地方整備局発注工事「名古屋港新土砂処分場埋立護岸基礎工事」で試験運用し、実用化

生産性の飛躍的向上



鉄骨建方可否判定

国土交通省【BIM導入のメリットの検証等に試行的に取り組むモデル事業（パートナー事業者型）】採択

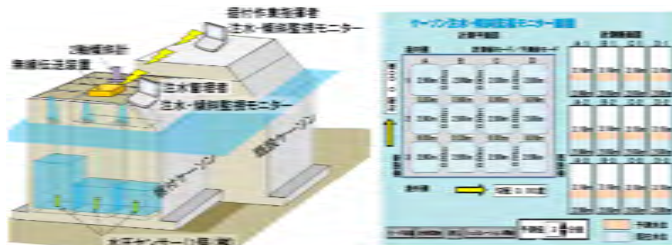
生産性の飛躍的向上



自律式ドローンの遠隔工事監視

国土交通省【BIMを活用した建築生産・維持管理プロセス円滑化モデル事業(先導事業者型)】採択

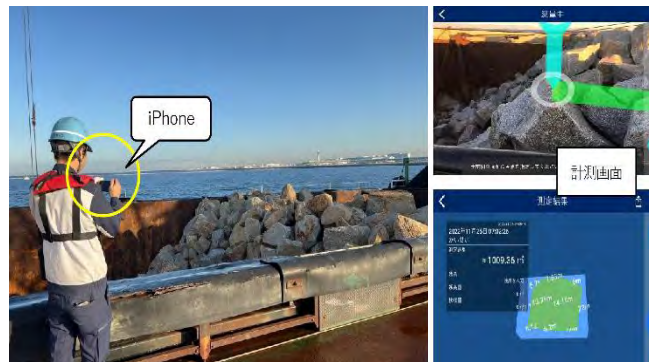
生産性の飛躍的向上



ケーソン据付システム「函ナビ」、360度VR画像を活用した施工管理システム 他

国土交通省北陸地方整備局発注工事「敦賀港（鞠山南地区）岸壁（-14m）築造工事（その3）」が「インフラDX大賞 優秀賞」を受賞

見える化の促進



現場デジタル化

AR画像技術を応用した体積自動計算アプリ

見える化の促進



業務プロセスのデジタル管理

設計検証／BIM調整会議 指摘事項AI分析ダッシュボード

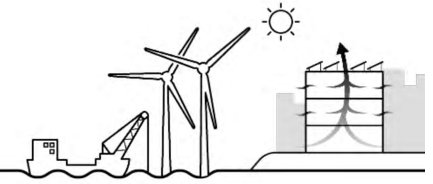


経営基盤の強化



IV

人財戦略

“攻め”を支える多様な
人財の獲得・育成多様な人財が活躍できる
基盤整備

- 女性や外国人、専門職人財も活躍できる基盤(人事制度含む)整備

魅力ある処遇の実現

- 競争力ある処遇の提供
(報酬水準の向上、業界トップクラスの福利厚生の実現)

中途を含む積極的な
採用の強化

- 成長を支える人財基盤強化に向けた新卒・中途の積極採用
- 特に成長領域におけるスペシャリスト採用の推進

若手の早期育成・抜擢、
経営人財育成

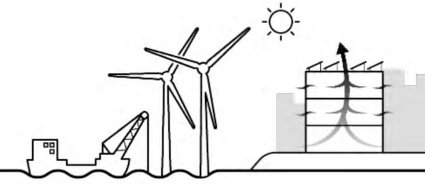
- 技術伝承推進、経営人財育成に向けた戦略的配置・育成強化
(選抜型教育訓練制度 等)

エンゲージメント状況の
継続モニタリング、
向上施策検討

- 従業員の当社へのエンゲージメントの定期モニタリング
- エンゲージメント向上に資する施策の検討・実施(継続的なPDCA)

IV

経営管理体制の強化



全社戦略企画機能の強化

- 事業の成長性に応じた最適な資源配分の実施
- 長期的な目線に立った財務体制の確立
- モニタリングを結果をふまえた資源の再配分
- M&Aや新規事業検討等の全社戦略の検討・推進

事業投資基準の導入(済)

- 前中期経営計画にて、ハードルレートを活用した投資管理を導入済み
- 今後も厳格な投資基準の運用を継続

積極的な開示の推進

- 国内外のステークホルダー向けの開示体制の強化
- 非財務指標(人的資本・気候変動に関する取組状況)の開示強化
- IRコミュニケーション・体制の強化

モニタリング&ローリング強化

- 経営ダッシュボード等を活用した現場レベルから経営層までの速やかな情報共有体制の構築
- 投資に対するリターン・資本効率のモニタリング強化
- モニタリング結果、及びその分析をふまえた、すみやかな方向修正、新しい施策の打ち出し

IV 東洋建設グループのマテリアリティ

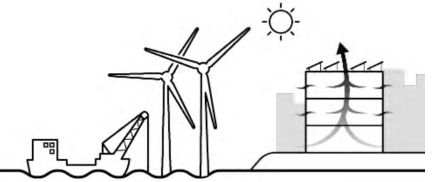


経営理念の実践（事業活動）を通じ、社会課題を解決します

関連するSDGs	サブ課題	マテリアリティ		
  	①洋上風力発電事業に参画し、再生可能エネルギーの普及に貢献 ②ZEB/ZEHへの取り組み ③事業活動から排出される温室効果ガスの削減	カーボンニュートラルの実現	E	事業を通じた社会課題の解決
    	①事業が与える自然生態系への負荷の軽減 ②建設廃棄物の削減によるサーキュラーエコノミーへの貢献 ③ReReC®の推進	環境負荷の軽減		
  	①顧客ニーズに応えられる技術力、提案力の向上 ②建設物の品質の確保	高品質かつ顧客ニーズに応えられる建設物の提供	S	
  	①防災・減災、災害復旧等に貢献する技術・研究開発の推進	防災・減災への貢献		
 	①ガバナンスの強化 ②コンプライアンスの徹底 ③サプライチェーンのESGへの取り組み推進 ④情報セキュリティの強化	ガバナンス体制の強化継続	G	事業基盤の強化
    	①労働安全衛生の推進 ②人財育成・担い手確保の推進 ③職場環境の改善	魅力ある建設産業の実現	S	
    	①ダイバーシティ＆インクルージョンの推進 ②人権への理解向上と侵害防止	人権尊重の徹底とダイバーシティの推進		
目標：1～17全て 	社会貢献活動による持続可能な社会の実現			

IV

ガバナンス体制の強化

洋上風力
事業海外建設
事業国内土木
事業国内建築
事業

事業を支えるガバナンス体制

取締役会を中心とする全社横断的なガバナンス体制の強化継続

- **取締役会の多様性の向上（女性取締役の選任など）**を含む、最適なガバナンス体制を構築
- 社外取締役が過半数を占める役員指名・報酬委員会において、最適な取締役人財を選出
- 経営と執行の分離を含む、最適なガバナンス体制構築・強化を継続的に推進

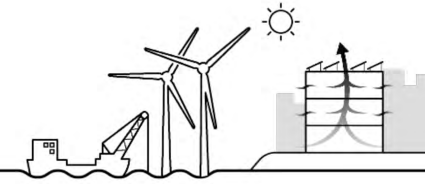
コンプライアンス意識の更なる徹底

- 建設業法や独占禁止法、安全衛生法各種等の国内外の法令遵守を徹底継続

リスクマネジメントの強化

- 事業リスク、情報セキュリティリスク等のモニタリング、早期対応の徹底継続

IV グループ会社戦略



グループ各社との連携シナジーの強化

- **グループ各社の収益力向上に向けた連携強化**
 - 事業本部とグループ各社間での業務戦略及び計画進捗状況の共有を強化
 - スピード感のある支援の実行に向けて、グループ間での人財交流の強化
- **グループシナジー最大化に向けた基盤強化**
 - 営業CFを意識した事業運営、ハードルレートを活用した投資管理の導入など、経営管理体制を強化
 - 事業の見直しや他社とのアライアンス等のグループ基盤の強化に向けた施策の実行



自立性を優先



グループ各社の自立性の促進

- **グループ外売上高向上による自立的な事業運営体制への転換**
 - グループ各社間で営業情報・サプライヤー網を共有し、グループ各社のグループ外売上高向上を推進
- **自立運営をサポートするグループ支援体制構築**
 - グループ各社に対するアドバイス・経営リソース配分による支援を行える仕組み構築
 - 過去に発生したタチバナ工業株式会社によるコンプライアンス事案の教訓を糧に、各社および事業本部の二重チェックによる徹底した再発防止
 - グループ各社の「安全文化の醸成」を支援

グループ全体での稼ぐ力、資本効率の向上



資本効率経営への転換





資本効率経営への転換



これまでの経営管理

国内建設請負事業が多くを占める事業ポートフォリオ



- 国内土木・建築事業という工事中心で稼ぐビジネスモデル
(※海上土木は船舶への投資を伴うものの、回収期間/適用可能範囲が広範なため相対的に工事収益が重要)

今後の経営管理

(次期中計以降) 全社利益に占める洋上風力事業の比率が一定重要な規模に成長



- 洋上風力事業は、大規模な設備投資を伴う、装置産業的側面の強い事業
(※海上土木に比して、“船でも稼ぐ”色合いが相対的に濃くなることが想定される)
- 異なるビジネスモデルを管理する必要

事業構造

経営管理の在り方

“利益”を重要な管理指標とした経営

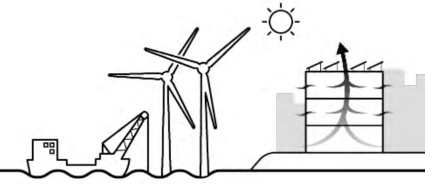
- 工事採算性 + 間接経費 + 管理費が主な管理対象
- 特に、財務健全性強化フェーズでは、PLで“しっかり稼ぐ”ことを重要視

“資本効率”を重要な管理指標とした経営

- 引き続き収益性を重視しつつ、投下資本に対するリターンを最重要視
- 成長投資と株主還元、自己資本と借入といったBSのバランスを最適化（全社）
- 営業CF改善・営業利益向上を志向した営業活動・契約交渉・事業運営(既存事業)



投資方針



“守りから攻めへ”の方針に則り、洋上風力事業を中心に積極的な投資を行い、成長領域の収益基盤構築、既存事業の更なる強化を実現



260億円～ ➤ ケーブル敷設船等、船舶への投資

20億円～ ➤ ZEB関連投資

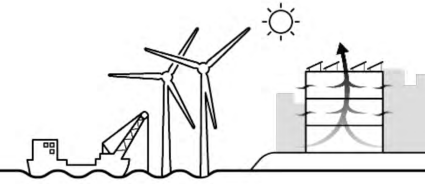
60億円～
➤ 総合技術研究所
（技術研究開発への先行投資）
➤ DX/ICT、M&A 他

40億円 ➤ 既存資産の更新投資ほか

（5ヶ年計）



資本政策方針

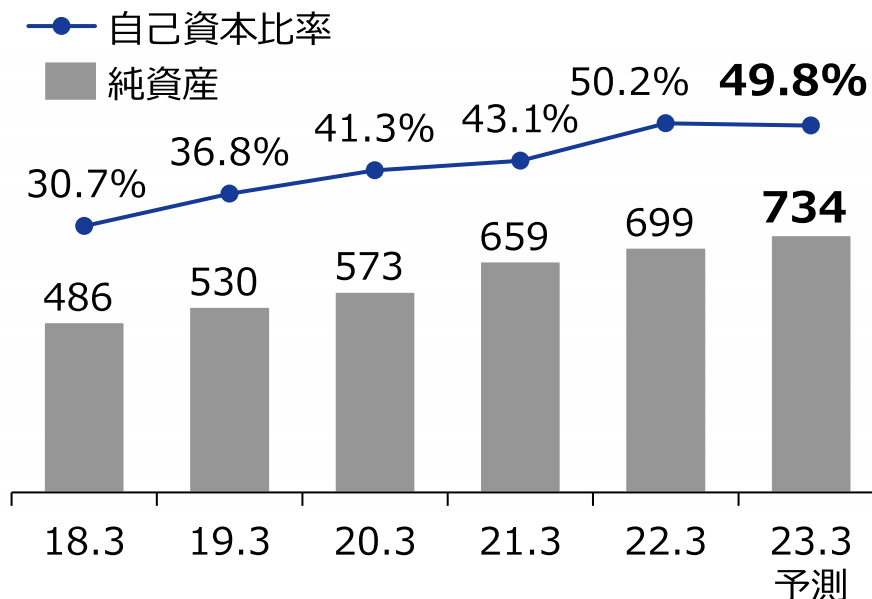


これまでの資本計画

純資産を積み上げ、財務健全性を強化

- 成長分野へ挑戦するため純資産の積み上げを重視し、財務基盤を強化
- 結果として、自己資本比率は49.8%、純資産額は734億円まで拡大

自己資本比率・純資産額の推移



新中期経営計画における資本政策

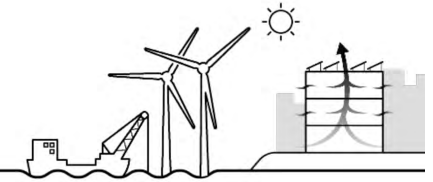
積極的な成長投資と株主還元を実行

- 積極的な成長投資に向け、**適正水準での外部借入**も含めて資金注入
(競合他社水準までの借入活用も視野に)
- 自己資本比率は40%前後を保ちつつも、**積極的な配当で株主に還元**
- 従来よりも大幅に高水準での配当を想定。新中期経営計画期間中は配当性向倍以上※/下限50円

※現中期経営計画公表方針20~30%を対象
詳細は別途開示予定



P/L計画



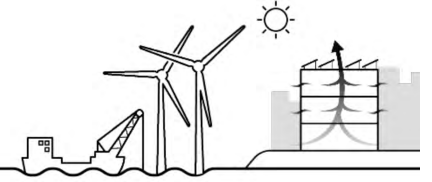
(億円)

単体	(2023年3月期見込)					2024年3月期予想					2028年3月期予想					5ヶ年合計
セグメント	国内 土木	国内 建築	海外 建設	その他	全社	国内 土木	国内 建築	海外 建設	その他	全社	国内 土木	国内 建築	海外 建設	その他	全社	全社
受注高	1,028	600	90	—	1,718	938	620	324	—	1,882	1,015	841	250	—	2,106	9,645
売上高	750	662	113	4	1,530	949	610	121	4	1,685	1,005	814	220	4	2,045	9,314
売上総利益 (売上総利益率%)	109 (14.6)	49 (7.4)	1 (1.1)	2 (47.2)	162 (10.6)	138 (14.6)	45 (7.5)	6 (5.5)	1 (35.6)	192 (11.4)	145 (14.4)	76 (9.4)	16 (7.3)	2 (48.3)	239 (11.7)	1,106 (11.9)
営業利益 (営業利益率%)	42 (5.6)	32 (4.8)	△5 (△5.0)	1 (45.1)	70 (4.6)	55 (5.8)	28 (4.7)	1 (1.0)	1 (33.3)	86 (5.1)	62 (6.2)	54 (6.7)	8 (4.0)	2 (46.1)	127 (6.2)	561 (6.0)
経常利益	—	—	—	—	68	—	—	—	—	84	—	—	—	—	126	554
税引前利益	—	—	—	—	68	—	—	—	—	84	—	—	—	—	126	554
純利益	—	—	—	—	43	—	—	—	—	56	—	—	—	—	84	372

連結	(2023年3月期見込)					2024年3月期予想					2028年3月期予想					5ヶ年合計
セグメント	国内 土木	国内 建築	海外 建設	その他	全社	国内 土木	国内 建築	海外 建設	その他	全社	国内 土木	国内 建築	海外 建設	その他	全社	全社
売上高	811	671	220	7	1,710	1,019	620	278	7	1,925	1,144	831	394	6	2,377	10,689
営業利益 (営業利益率%)	46 (5.7)	32 (4.8)	△0 (△0.0)	2 (40.3)	80 (4.8)	58 (5.7)	28 (4.6)	11 (4.1)	2 (38.2)	101 (5.2)	74 (6.5)	54 (6.6)	20 (5.2)	3 (55.8)	153 (6.5)	656 (6.1)
経常利益	—	—	—	—	79	—	—	—	—	96	—	—	—	—	149	637
親会社帰属 純利益	—	—	—	—	49	—	—	—	—	60	—	—	—	—	95	408

※数値の単位未満は切り捨て、率の単位未満は四捨五入にて表示





本資料には当社（連結子会社を含む）の見通し、目標、計画、戦略など将来に関連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については、当社が現在入手している情報に基づく判断や仮定に基づいており、将来における当社業績または展開に対し確約や保証を与えるものではありません。

ご利用につきましては、予想と異なる結果になる可能性がある点をご留意された上で、ご利用ください。