

2023年6月16日

各 位

上場会社名 東 洋 建 設 株 式 会 社
代 表 者 代表取締役専務執行役員 藪下貴弘
(コード番号 1890 東証プライム)

Yamauchi-No. 10 Family Office の 2023 年 6 月 15 日付けプレスリリースについて

Yamauchi-No.10 Family Office (以下「YFO」といいます。)は、2023年6月15日付けでプレスリリースを公表すると共に、当社のガバナンス体制及び企業価値向上策等を問題視する内容の資料を公表しております。

しかしながら、当社取締役会は、これまで YFO の提案に関する検討及び協議の状況について適切なタイミング・内容の開示を行っており、かつ YFO の提案に関する当社の検討は、適切なガバナンス体制の下で実施されております。加えて、検討に際しては弁護士等の外部専門家の助言も踏まえ、独立社外取締役及び社外有識者から構成される特別委員会を設置する等、経済産業省の「公正な M&A の在り方に関する指針」を参照し、同種の取引で講じられているものと同等の公正性担保措置を講じた上で、特別委員会の意見を尊重し適切に意思決定を行っております。YFO の上記プレスリリース等の内容は、客観的な事実に反しており、かつ当社との間の秘密保持契約に基づく秘密保持義務に違反して当社との協議内容を断片的に切り取った形で公表し、当社ガバナンス体制に対する不当な印象操作を行うものであり、当社の支配権確保という YFO の目的を達成するための恣意的な意見表明であることは明らかです。

当社は、新中期経営計画 (以下「当社新中計」といいます。)の策定に当たって、当社が長年に亘って培ってきた建設業界及び当社の事業に関する深い理解に基づき、当社の強みや課題を的確に分析し、当社の強みを最大限に活用するとともに、当社の課題を克服するための個別具体的な施策を特定いたしました。その結果、それらの施策を含む当社新中計の前提としている財務予測に基づく DCF 分析における当社株式 1 株当たりの株式価値の範囲との比較を踏まえ、当社取締役会としては、当社新中計を遂行することにより実現できる当社の本源的価値は、YFO が提案する公開買付価格 1,000 円よりも相対的に優位であると判断し、YFO の TOB 提案に反対表明をしております。

株主の皆様には、現在までの当社の開示資料及び本プレスリリース、当社招集通知をご参照いただき、「当社の中長期的な企業価値及び株主共同利益の最大化」「そのために必要な当社が提案する取締役・監査役候補者の選任」という点に関する当社取締役会の見解へのご理解を賜りますよう、また、当社が提案する取締役候補者・監査役候補者の選任にご賛成いただき、当社の中長期的な企業価値及び株主共同利益の最大化に繋がる最適なガバナンス体制の構築と当社新中計及び株主還元方針へのご支援をいただきますようお願い申し上げます。

記

1. 当社株価が 1,000 円を超えて推移し、当社新中計に対する当社株主の皆様への期待及び信頼が増している
 - YF0 は当社新中計の実現の確度に疑義がある趣旨の指摘をされておりますが、本来そうであれば、当社の市場株価は YF0 が提案する 1,000 円を下回る水準で推移すると想定される一方、足許では 1,000 円を超えて安定的に推移しております。
 - こうした状況下でも、YF0 は、当社の本源的価値と比較して自らの公開買付け価格が不十分であることに関する株主の皆様への説明を一切行っておりません。
 - また、YF0 の上記指摘は、YF0 がマリコン業界に関する知見、経験のある候補者を一人として株主提案の役員候補者として指名していないことに鑑みると、説得力に乏しいものと受け止めざるを得ません。
 - 株主の皆様には、**過去 3 回連続で中期経営計画を達成し、90 年を超えるマリコンの実務・経営経験を有する当社が自信をもって公表している当社新中計と YF0 の事業計画の実現性について、フェアに比較・検討いただけますようお願い申し上げます。**
2. YF0 の企業価値向上策を遂行しても当社の企業価値は向上しない
 - YF0 は、自らが考える企業価値向上策を公表しております。当社は、これらの YF0 の施策について、YF0 も賛成の議決権行使を呼びかけている当社提案の取締役候補者である **当社事業本部長を中心に詳細な検討を行い、300 頁を優に超える社内報告書を作成した上で「YF0 の提案は事実誤認に基づいたものが多く、当社が既に取組済み又は取組中の内容が大半を占めているため、YF0 の企業価値向上策を遂行しても当社の企業価値は向上しない」との判断**を下しております。
 - また、YF0 の提案内容は、建設業界の外部の者の視点による一般論に留まっており、当社の個別の事情を踏まえた具体的かつ有効な企業価値向上策は見当たりません。
 - したがって、YF0 が主張する「定量化できる施策のみで～30 億円のアップサイドが存在する」との試算は成り立たず、YF0 らの企業価値向上策を遂行しても当社の企業価値が向上しないことは明らかです。
 - YF0 らの課題認識が誤っていること及び YF0 らの施策を遂行しても当社の企業価値が向上しないことに関する当社の考えは、別紙 2（2023 年 5 月 24 日付け「YF0 の価値向上策に対する当社の取組み」）をご参照ください。
3. 当社新中計の実現に際しては、当社が提案する取締役・監査役候補者が不可欠である
 - 当社は、2023 年 6 月 12 日及び同月 14 日付けプレスリリースで公表した通り、株主提案の取締役・監査役候補者に対して、「当社の取締役・監査役としての資質」、「特定の株主からの独立性」の観点から「強い懸念」を有していること等

から、「株主提案候補者の全員に対して反対」を表明しております。また、当社新中計の達成には適切なプロセスに則って当社が指名した取締役・監査役の選任が不可欠という当社取締役会の見解には、今後も変更はございません。

- 一方で、YF0 は、2023 年 6 月 9 日付けプレスリリースでは、当社が提案する取締役候補者である中村氏に対する「賛成」を呼び掛けておりました。しかしながら、YF0 は、同年 6 月 13 日付けプレスリリースにて、中村氏に対して「反対」の議決権行使を行うことを表明しております。取締役選任議案という当社の経営に関する極めて重要な議案について僅か 2 営業日で自らの考えを 180 度変えるという、自己の主張を通すための YF0 の場当たり的な姿勢は、YF0 以外の当社株主の皆様を軽視し、YF0 の言動に対する信頼性を低下させるものであることを改めて申し添えさせていただきます。
- YF0 は、これまで、当社の事業領域を「海洋データのプラットフォーマー」へ拡大することをビジョン・コミットメントとして訴求してきましたが、今回 YF0 が公表した大部な資料にはこれらのビジョンは一切取り上げられておらず、一貫性が欠如しております。ビジョン及び経営理念は企業経営の基軸です。当社は、これからも当社の経営理念を基軸として、経営転換を大胆に実行し、当社が提案する取締役・監査役のリーダーシップのもと当社新中計の実現により中長期的な企業価値向上及び株主共同の利益の最大化の実現を目指します。

以上

別紙1 当社及びマリコンセクターを取り巻く事業環境の変化

2022年3月以降、当社及びマリコンセクターを取り巻く事業環境は大きく変化しております。

当社新中計は、既存の事業領域においては、以下の要因等を踏まえ、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への公開買付けを検討した際に前提とした事業計画（以下「前事業計画」といいます）との対比において増収増益の計画としております。

- **国内土木事業では、「国土強靱化基本計画」に基づく重要インフラ整備に加え、以前は想定していなかった「国家防衛戦略」に起因する当社が最も得意とする大型官庁海上工事や民間の海上工事等の受注が新たに見込まれる**
- 国内土木事業では、官庁発注工事を中心に作業船等に関する発注単価の大幅な見直し等があり、**完成工事総利益率の向上（2021年度：14.1%⇒2022年度：16.2%）が顕著**
- 国内建築事業では、利益率の高い ReReC 対応の強化により、新築領域も含む受注拡大や非請負の獲得が見込まれる
- 海外事業では、フィリピンやケニア等での受注の確度の向上が見込まれる

また、成長事業である洋上風力事業においては、以下の点において事業環境が変化しております。

（前事業計画）

- 前事業計画の検討を行う直前の2021年12月に、一事業者がラウンド1事業の全てを当時の想定単価よりも低い価格で受注し、そのコスト低減の影響が、施工者にも大きく及ぶのではないかとの深刻な懸念があった
- そのことにより、前事業計画においては技術開発計画や大型設備投資計画の前提を大きく見直す必要に迫られたが、コスト低減インパクトを試算するには情報が全くない状況であった
- 前述の大きな不確定要素に加え、洋上風力事業が前事業計画期間には当社の収益に貢献しないタイミングであったことから、外部専門家との協議の上、前事業計画には洋上風力事業を加味しないこととした

（当社新中計）

- **株式会社商船三井との合併会社設立等により事業参入領域の拡大が確実に見込まれる**
- サクシオンバケット工法や TLP 浮体係留基礎技術といった**他社との差別化した技術開発が順調に進捗**し、実用化に近づいており、事業参入領域の拡大が見込まれる
- ラウンド1の事業者選定後、2022年10月に事業者選定ルールの見直しが行われた
- 直近の事業活動を通じ、**欧州における技術や施工に関する情報収集、国内事業者候補者のコストに関する考え方を得ることができた**。これにより、洋上風力事業は、

自社船活用やパートナー企業との連携による参入領域拡大、独自技術の開発を武器に十分に採算を見込むことができる事業と判断することが可能となった

(マリコンセクター)

- 当社と同じマリコンセクターに属する五洋建設株式会社および東亜建設工業株式会社も各々新しい中期経営計画を公表しており、その内容はいずれも増収増益であります。
- また両社の株価は直近1年間（2022年6月15日の株価終値と2023年6月15日の株価終値の比較）でそれぞれ22.7%、27.1%上昇しております。

以 上

東洋建設株式会社



YFOの価値向上策に対する当社の取組み

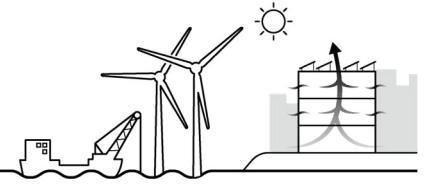
2023年5月24日



YFOの主張と当社の取組み（要旨）



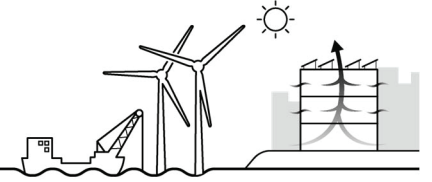
YFOの課題認識と当社の取組状況（要旨）



	A.YFOの課題認識	B.当社の取組状況	対応頁
1 ビジョンとロードマップ	1A <ul style="list-style-type: none"> 夢のあるビジョン・目指す姿の打ち出し不足 中長期の変革プログラムの全体像・ロードマップがない 	1B <ul style="list-style-type: none"> 夢のあるビジョン・成長の意志を打ち出し済み 成長領域へ積極的に挑んでいく変革プログラムを前中期経営計画から推進中 	P5~7
2 経営システム	2A <ul style="list-style-type: none"> 事業成長を実現するための経営システム/ガバナンスの仕組みの整備不足 	2B <ul style="list-style-type: none"> 異なるミッションをもつ各事業に最適化された経営システム/マネジメント人材を整備・拡充済み 	P9~12
各事業の価値向上施策	3A <ul style="list-style-type: none"> 民間建築事業 戦略フォーカス不足・リソース分散により事業競争力が強化され難い構造 利益管理能力が不足 	3B <ul style="list-style-type: none"> 深掘りした営業・顧客戦略/アカウントプラン推進中 厳格な損益管理の仕組みが存在 	P14~16
	4A <ul style="list-style-type: none"> 海外事業 競争優位性が見えない中で低採算エリアを維持、成長させる事業計画を推進 	4B <ul style="list-style-type: none"> 海外エリア戦略は構築済み 	P17~18
	5A <ul style="list-style-type: none"> 洋上風力事業 成長戦略および投資意思決定の仕組欠如 	5B <ul style="list-style-type: none"> 成長戦略を構築、推進中 	P19~20
6 経営基盤強化 (DX・管理費最適化)	— ※課題は②経営システムにて言及されていると史料	6B <ul style="list-style-type: none"> DX戦略を構築、推進を加速中 一般管理費を常時最適化 	P22~23
7 定量的インパクト	<ul style="list-style-type: none"> 営業利益~30億円の上積み 更に洋上風力/DX等でプラスαの余地あり 	7B <ul style="list-style-type: none"> 新中計で28.3月期 連結売上2,350億以上、営業利益150億以上を目指す 	P25
8 YFO傘下での非公開化の影響	YFOが従前よりプレスリリース等で言及している“非公開化”について、2023年3月1日YFO公表の資料には含まれていませんが、重要な要素である為、当社見解を本資料に掲載しております		P27~31

出所：「Rebuild TOYO：東洋建設のガバナンスの再構築に向けて（1. 東洋建設への買収提案からこれまでの背景）」（2023年3月1日）

当社の取組み（要旨）



YFOから提案された当社企業価値向上策について、その内容およびYFOにより当社が非公開化された際の事業への影響を評価した結果、**YFO提案は当社の中長期的な企業価値向上に資しないと判断**

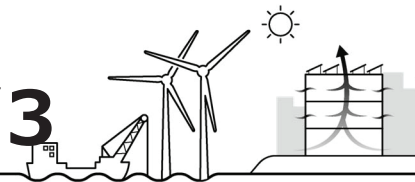
1. YFOの“提案”内容は、従前からの当社との協議・情報開示を基に作成されており、**YFOならではの独自性ある提案は見受けられない**
2. 他方、個別の提案項目においては、そもそもの事実誤認に基づく内容が多く、**認識齟齬や既に当社として取組済み／取組中の内容が大半**であり、“提案”は**建設業外部の視点からの一般論に終始**。当社個別の事情を踏まえた**具体的かつ有効な企業価値向上策は見当たらない**
（当社では、長年培われた深い業界理解に基づき、数段高いレベルでの取り組みを既に実施）
3. 今後の経営方針についても、当社は**過去からの経緯や現状の強み／課題を踏まえた具体的かつ蓋然性の高い中期経営計画を作成**しており、**企業価値向上を実現**できるものと確信
4. 逆に、**当社は重要インフラ・防衛等、極めて信頼性・機密性が重要な領域における仕事を行っており、非建設業かつ投資事業を営むYFOの傘下として非公開化されることにより、受注環境が大幅に難化し、当社の企業価値が著しく毀損することを強く懸念**



1

「ビジョン・ロードマップ」に対する当社の取組み





YFOの主張

1A YFOの課題認識-1

■ 構造的変化に対するビジョン・変革意識の欠如

- ✓ “Being a resilient company” を掲げ経営理念の実践を謳う一方、夢のある企業としてのビジョン・目指す姿の打出しが不足
- ✓ 若者および優秀な人材に対する訴求力が不足（対象者の新卒採用実績は直近3年で大きく減少、女性採用人数も減少傾向）

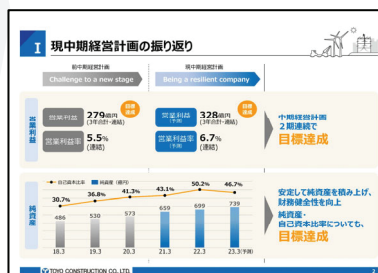
当社の取組み

当社には、**長年社員に浸透している経営理念がある。**
 加えて、**事業環境の変化に対応するべく、これまでの中期経営計画において取組みテーマを定め、着実に遂行してきた**



経営理念をぶれない基軸として有する

- ✓ 1979年に制定された当社経営理念は、経営・事業運営上の価値判断の拠り所として長年大切にされ、全社員に深く定着している
- 創業100周年（2029年度）に向けた目指す姿を設定**
- ✓ 現中計・新中計において、創業100周年を見据えたレジリエント企業を目指し、着実に取組みを進めている



過去3期中計においては、着実に目標を達成

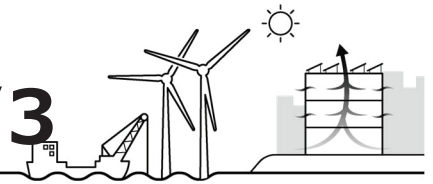
- ✓ 過去3期中の中期経営計画（2014-2016、2017-2019、2020-2022）では、着実に目標を達成
- ✓ 結果として、純資産の積み上げに成功し、財務健全性を向上させたことから、環境変化に負けないレジリエント企業としての土台を構築



人材は当社競争力の源泉であり、継続した取組みを実践

- ✓ YFO指摘の新卒採用人数減は、コロナ禍の一時的要因であり、2023年実績は前年比+32人の72人と、例年水準まで回復
- ✓ 前中期経営計画においても、「経営理念を体現する人材の育成」を基本戦略に掲げ、若手技術者の10年育成プログラムや階層別研修など人材育成に既に取り組んでいる

※詳細は当社新中期経営計画をご参照ください（2023年3月23日公表）



YFOの主張

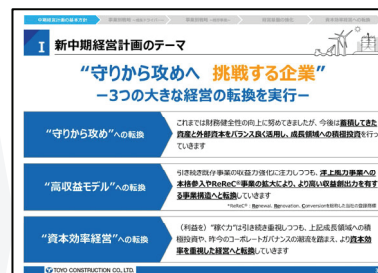
1A YFOの課題認識-2

■ 中長期の**変革プログラム**の**全体像・ロードマップ**がない

- ✓ 将来の**構造的変化**に対応する**事業ポートフォリオ**のあり方/各事業の役割、**全社変革プログラム**および**ロードマップ**がない

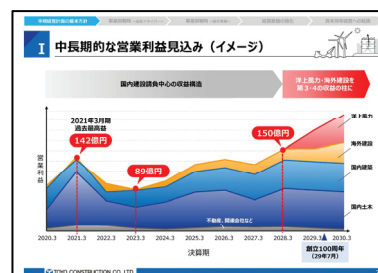
当社の取組み

新中計では“**守りから攻めへ 挑戦する企業**”をテーマに、**3つの経営の転換**を掲出。これまでも、**環境変化に対応した経営の見直し・事業ポートフォリオ強化**について、**目標・計画**を定め**着実に取り組んでいる**



新中計では**3つの大きな経営の転換**実行を掲げる

- ✓ 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、**①“守りから攻めへ”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**を実行する想定



前中計では、**創立100周年（2029年度）**に向けた**中長期ロードマップ**を策定。**レジリエント企業**に向けて、**収益基盤の多様化**に注力している

- ✓ **事業ポートフォリオ**の観点では、**国内建設請負中心の収益構造**から、**洋上風力・海外建設**を**第3・4の収益の柱**へと育て上げ、**高収益モデルへと転換**することを目指す

※詳細は当社**新中期経営計画**をご参照ください（2023年3月23日公表）



YFOの主張

1B YFOの提案施策

- 夢のあるビジョンおよび成長の意思の打ち出し
- まずはコア事業を強化、収益・財務基盤を強固なものとし、新たな成長領域へ積極的に投資・挑んでいくプログラム

N910 Yamauchi-No.10 Family Office / 投資部門

マリコンとしての事業基盤を活かした
海洋エネルギー事業領域での成長。
そして、海洋データプラットフォームへ

東洋建設

当社の取組み

従前からの当社との協議・情報開示を基に作成されており、YFOならではの独自性あるロードマップとは言えない。また“夢のあるビジョン”は実現性に乏しく、当社の事業領域を良く理解していない

ロードマップ

中長期の成長ドライバーとして洋上風力を中心に据えるという点では、YFO提案は当社方向性と近似して見えるものの、真新しい“提案”ではない

- ✓ 当社では、2010年頃より洋上風力領域への参入を検討し、入念な参入アプローチの検討や技術開発を進めてきており、今後の長期戦略も策定している。YFOはこれらの取り組みに関する情報開示を踏まえて“提案”してきているにすぎない

当社では、海外建設や国内民間土木も成長領域と位置付けており、さらなるポートフォリオの多様化・レジリエント企業への進化を目指している

- ✓ 海外建設や国内民間土木は、YFOの認識とは異なり、当社としては成長ポテンシャルがあると認識。よりポートフォリオを多角化し、“成長の意思”を打ち出した計画を作成

将来ビジョン(案)

YFO案は単なるキャッチコピーに過ぎず、ロードマップとのつながりが不明で根拠がないうえ、建設業のビジョンとして不適切

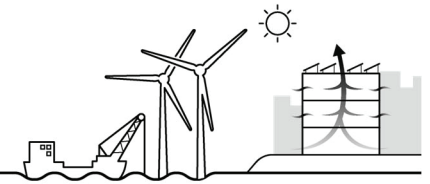
- ✓ 「海洋領域における技術・データのプラットフォーム」という表現があるが、洋上風力産業におけるデータベース化の方向性、および当社の海上土木事業や洋上風力事業からどのように“プラットフォーム”になるのかの道筋やビジネスモデル・収益性が示されていない
- ✓ 洋上風力のデータは関係者にとっての財産として扱われており、現状ではデータ公開・一般利用の方向性が見えず、ビジネスモデルになりえない。



2

「経営システム」に対する当社の取組み





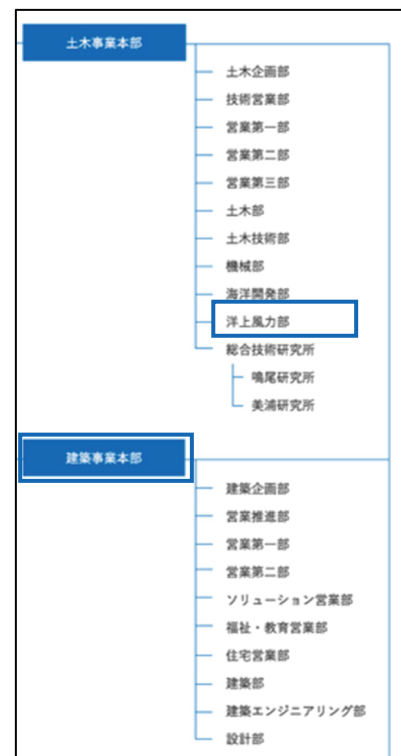
YFOの主張

2A YFOの課題認識

- 事業成長を実現するための経営システム/ガバナンスの仕組みの整備不足
 - ✓ 港湾公共土木事業にて、高い採算を維持するために最適化された経営システムを構築する一方、民間建築・洋上風力事業成長のための経営システムが整備されていない
 - ✓ 資本コストの考え方を入れた投資案件の審査の仕組みが整備されていない
 - ✓ 工事採算に関しては事業本部に一任、経企等管理部門によるハードルレート設定もしていない状況。採算性に対するチェックがPL責任を持つ事業部に一任されており、経営としてのリスク管理の仕組みに課題がある

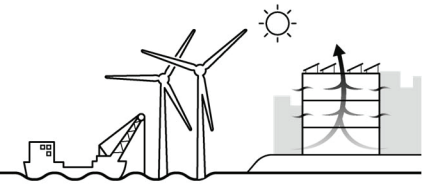
当社の取組み

2009年から事業本部制を取り、土木・建築・管理から成る3本部体制で適切に経営する体制を構築。洋上風力についても着実に体制を強化中であり、“港湾土木に最適化された経営”は全くの事実誤認



当社建築事業は、2009年から“建築事業本部”として体制を構築し、着実に事業利益を積上げている

- ✓ YFOは当社を港湾土木に特化した会社かのように認識しているが、当社は1976年に建築事業に進出しており、既に50年近い業歴を有する
 - ✓ 建築企画部が事業企画の役割を担っているほか、明確な戦略のもとで、高利益案件の獲得・推進に注力する体制となっており、取組テーマに応じた役割分担・推進体制を構築している
 - ✓ DX推進についても、設計部内にDXデザイングループを設置し、取り組みを強化しており、中堅ゼネコンの中ではトップクラス
- 洋上風力についても、事業拡大に応じて適切な組織・意思決定プロセスを構築**
- ✓ 当社では洋上風力事業を成長ドライバーとして位置づけており、2010年から検討に着手
 - ✓ 同部は長年の海洋土木事業で培った極めて高い専門スキルを持ったメンバーで構成されている（海上工事＋作業船という点では、海上土木事業とも類似性が高い）
 - ✓ 洋上風力事業は大規模な投資が伴うものの、適切な意思決定を確保するために厳格な審議プロセスを経ている



YFOの主張

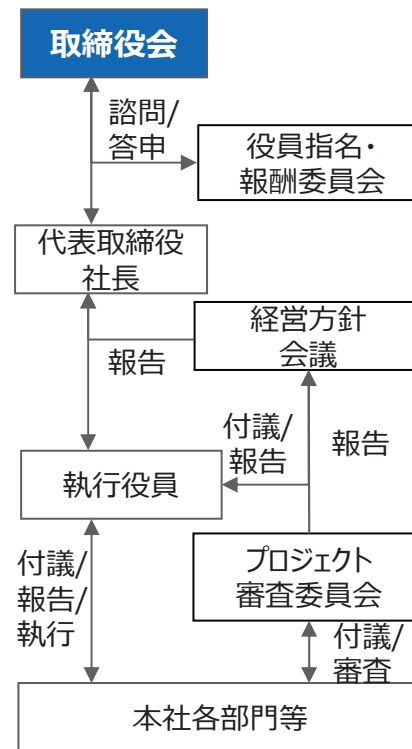
2A YFOの課題認識

■ 事業成長を実現するための経営システム/ガバナンスの仕組みの整備不足

- ✓ 港湾公共土木事業にて、高い採算を維持するために最適化された経営システムを構築する一方、民間建築・洋上風力事業成長のための経営システムが整備されていない
- ✓ 資本コストの考え方を入れた投資案件の審査の仕組みが整備されていない
- ✓ 工事採算に関しては事業本部に一任、経企等管理部門によるハードルレート設定もしていない状況。採算性に対するチェックがPL責任を持つ事業部に一任されており、経営としてのリスク管理の仕組みに課題がある

当社の取組み

当社では、洋上風力を含む大型投資案件について、十分な知見を有する独立社外取締役を含む会議体で、厳格な基準に従って審査・決裁する体制を既に整備しており、YFOの指摘は当たらない

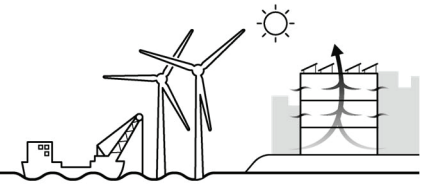


大規模投資案件等の重要事案は、全取締役・監査役等を構成員とする取締役会で審査・決裁

- ✓ 大規模投資案件等の重要事案は取締役会で、審査・決裁することになっている
- ✓ 同会議体の構成員である独立社外取締役は、帝人、IHI、三井物産等の出身であり、大規模な設備投資判断等の経営経験を豊富に有しており、洋上風力関連等の大型投資案件においても、その知見を踏まえた審査・アドバイス提供を行っている

定量的な投資判定基準・ハードルレートが定められた、投資判定マニュアルに基づいて審査・決裁

- ✓ 当社では投資判定マニュアルを作成しており、資本コスト等を踏まえた投資判定基準及び回収期間の目標を設定し、定量的な投資判定を行っている
- ✓ さらに、一定金額以上の投資では、将来FCFを作成して投資判定を行う手続きになっている
- ✓ 審査後も、進捗管理・リスク評価が行われる仕組みになっている



YFOの主張

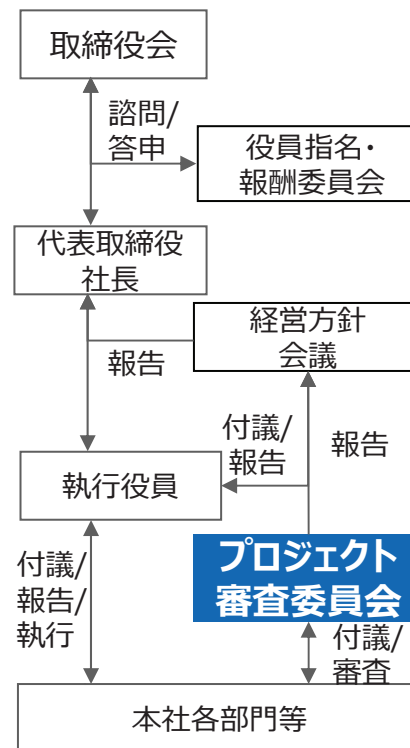
2A YFOの課題認識

■ 事業成長を実現するための経営システム/ガバナンスの仕組みの整備不足

- ✓ 港湾公共土木事業にて、高い採算を維持するために最適化された経営システムを構築する一方、民間建築・洋上風力事業成長のための経営システムが整備されていない
- ✓ 資本コストの考え方を入れた投資案件の審査の仕組みが整備されていない
- ✓ 工事採算に関しては事業本部に一任、経企等管理部門によるハードルレート設定もしていない状況。採算性に対するチェックがPL責任を持つ事業部に一任されており、経営としてのリスク管理の仕組みに課題がある

当社の取組み

工事採算についても、一定規模以上の案件は**プロジェクト審査委員会**にて**厳格な審議**を行っており、採算管理を事業本部に一任しているというYFOの指摘は**全くの事実誤認**



一定規模以上の開発・受注関連案件は、**プロジェクト審査委員会**で採算性等を審査する仕組みを構築済

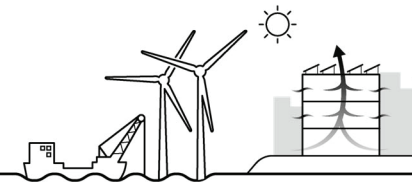
- ✓ 経営方針会議の諮問機関としてプロジェクト審査委員会を設置しており、**機関決定がなされる前段階として**、同委員会にて受注関連案件の審査を行う
- ✓ 同委員会は、**主管部門から提出されたチェックシートを含む各種資料に基づいて**、審査し、**審査結果を経営方針会議に報告**
- ✓ 受注要件を満たさない場合は、**原則、各事業本部に差し戻し、原案での推進を断念（実質的に案件否決）となる**

厳格な審査基準を設定

- ✓ 主に事業評価、法務事項審査、財務事項審査の3つの切り口から事前に審査。「受注時利益」と「年間施工要員一人当たり利益額」を定量基準とする他、それ以外にも多様な基準をもとに厳格に審査している

審査後も本社にて適切にモニタリングを実施

- ✓ 進捗状況についても、各事業本部等から本社に報告される仕組みになっており、採算性が一定の基準を超えて悪化した場合には取締役会への報告事項となっている



YFOの主張

2B YFOの提案施策

- 各事業に最適化された経営システムおよびマネジメント人材整備・拡充
 - ✓ 各事業の戦略上の位置づけおよびミッションが大きく異なる
 - ✓ その実現に求められる各事業の経営スキル/システムが大きく異なっている（特に公共土木と洋上風力）
 - ✓ 各事業に最適化された経営システムおよびマネジメント人材を整備・拡充すべき

企業価値向上の戦略・東洋建設の抱える経営課題への施策②

YFOの提案：経営システム

- 各事業の戦略上の位置づけおよびミッションが大きく異なる
- その実現に求められる各事業の経営スキル/システムが大きく異なっている（特に公共土木と洋上風力）
- 各事業に最適化された経営システムおよびマネジメント人材を整備・拡充すべき

	既存コア事業（請負事業）	新規事業（投資事業）
	公共土木	民間建設
事業位置づけ	守り/安定的利益確保	集中/拡大/利益成長
必要経営スキル/仕組	<ul style="list-style-type: none"> 既存「エコシステム」維持・発展の経営 資金流動・地元関係維持能力 経営「エコシステム」維持能力 高い組織運営能力/財務的成長の確保・最適配座、設計変更管理能力 	<ul style="list-style-type: none"> 業務改善/営業地域の企画・推進 営業開発能力 設備等の仕込み・フロントローディング DX活用・推進力

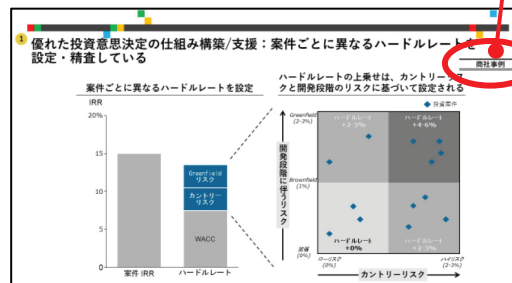
求められる経営スキル/システムが大きく異なる

当社の取組み

YFOが主張する“各事業に最適化された経営システム”は一般論に過ぎず、当社では既に対応済/取組中のものに終始。YFOならではの知見・実績に基づいた具体的な提案は存在せず

一般論に終始しており、具体的に当社の経営システムの何をどのように変更すべきかの具体的な提案がない（指摘されている課題は前述の通り事実誤認）

YFOの“提案”例 「商社事例」と記載



- ✓ YFOからの提案資料は「商社事例」というペーパーもあるなど、教科書論な一般的内容に終始
- ✓ （適切な課題認識に基づき）当社としてどのような経営システムが最適なのか、建設業の経営システムとしてどのような形が最適なのか、に関して具体的な提案はなし

YFOの“提案”

当社の取組み

指摘されている課題・施策は更に高いレベルで実行済みであり、新中計ではさらなる進化を図るべく3つの大きな経営の転換を遂行

- ✓ 各事業で求められる経営スキル/システムが異なり、各々に即した体制を整備する必要が有ることについては、当社としても同様の認識であり、前述の通り、その認識を踏まえて以前から取り組みを進めてきた
- ✓ 想定する洋上風力の事業特性を踏まえ、資本効率指標もこれまで以上に重視していく想定であり、経営管理体制の強化にも引き続き取り組んでいく



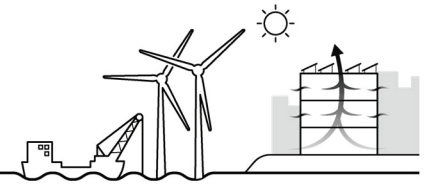
「各事業の価値向上策」に対する当社の取組み

- ③ 民間建築
- ④ 海外建設
- ⑤ 洋上風力



「各事業の価値向上策」に対する当社の取組み：

③ 民間建築 1/3



YFOの主張

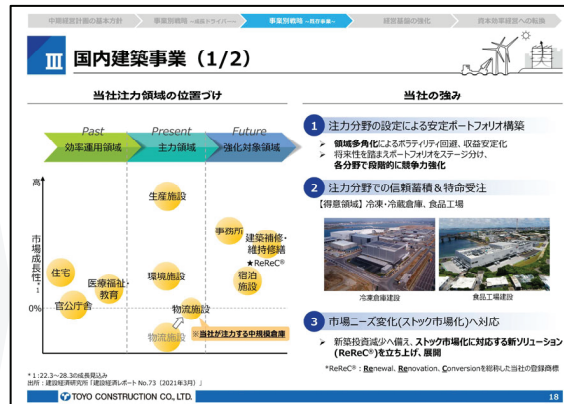
3A YFOの課題認識-1

■ 建設事業における営業戦略および利益管理能力が不足している

- ✓ 民間建築事業は戦略的フォーカスが不足、リソースが分散。小規模プレイヤーとして事業競争力が強化され難い構造
- ✓ 受注後の利益回復により採算を向上していく仕組み。見積もり時点での原価低減が不十分となり、受注機会損失または下振れリスクが発生する懸念

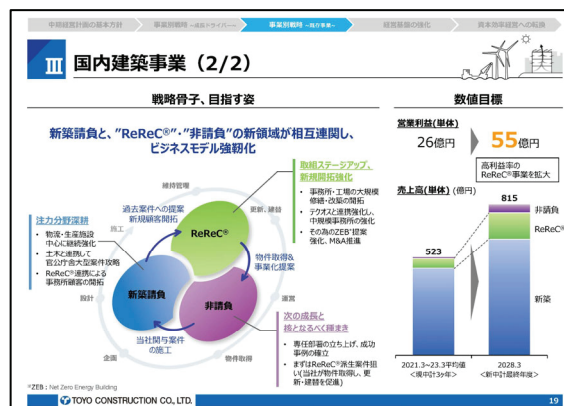
当社の取組み

当社は建築事業10カ年計画を2020年に策定済。市場動向や強みの構築状況を踏まえ注力領域を定めることで着実に成長を実現してきており、YFOが主張する“戦略的フォーカス不足”は全くの誤認



「注力領域」をさらに「効率運用領域」、「主力領域」、「強化対象領域」に分けて営業戦略を策定

- ✓ 当社は国内建築事業進出以来50年近くの業歴があり、効率的な事業拡大に向けた試行錯誤を繰り返してきた
- ✓ マンション偏重が原因で苦しんだ時期の反省を踏まえ、当社ではしっかりと事業戦略を策定し、利益を確保できる領域・強みが活かせる領域に絞ると同時に、中長期的な需要の変化も見据え、次の成長の柱への注力も並行して取り組む方針をとっている
- ✓ 新中計においては、物流施設・生産施設・環境施設を主力としながらも、強化対象領域として事務所・ReReC*を掲げており、リソースは“分散”ではなく“最適化”されている



新築請負と“ReReC”・“非請負”を相互連関させ、ビジネスモデルを強靱化する方向性を志向

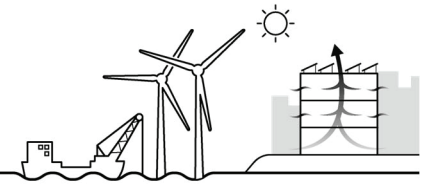
- ✓ 新築請負のみならず、ReReCや非請負（不動産ソリューション）を組み合わせることによって、顧客への提案力強化・顧客接点の長期化を目指すとともに、利益創出手段の多様化と利益率の向上を企図している

※詳細は当社新中期経営計画をご参照ください（2023年3月23日公表）

*ReReC: **R**enewal, **R**enovation, **C**onversionを総称した当社の登録商標

「各事業の価値向上策」に対する当社の取組み：

③ 民間建築 2/3



YFOの主張

3A YFOの課題認識-2

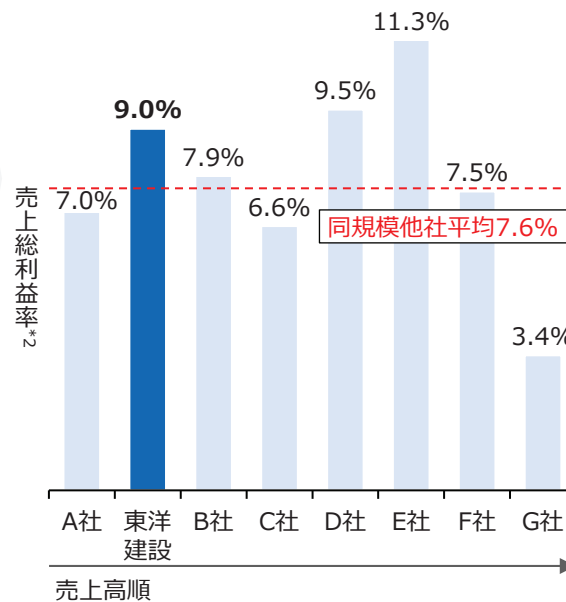
■ 建設事業における営業戦略および利益管理能力が不足している

- ✓ 民間建築事業は戦略的フォーカスが不足、リソースが分散。小規模プレイヤーとして事業競争力が強化され難い構造
- ✓ 受注後の利益回復により採算を向上していく仕組み。見積もり時点での原価低減が不十分となり、受注機会損失または下振れリスクが発生する懸念

当社の取組み

当社では、受注時利益・完工時利益を重要な指標と位置づけ、戦略的に案件選択し、他社よりも高い利益水準を誇る。YFOが主張する“受注機会損失や下振れリスク”回避に向けた取組みは実施済み

同規模他社との利益率比較*1



注記：1) 当社と同規模の売上高の企業を抽出（連結売上高合計が700～2,000億円かつ建築事業の売上高が250～1,000億円、20.3～22.3期平均） 2) 建築事業の売上総利益率、20.3～22.3期平均

当社では受注後の利益向上に依存せず、受注時利益の確保も徹底。利益管理は厳格に運用

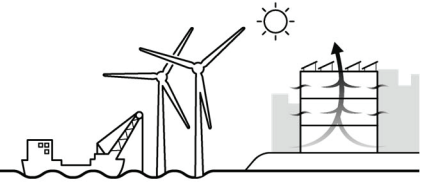
- ✓ 厳格な採算管理を設け、利益は受注時利益と受注後の利益向上の2つの指標を明確に定義し、運用
- ✓ 一定の採算性基準は保ちつつも、競争がある中で戦略的な価格を提示し、受注後にVE/CDにて利益率の向上を図るのが民間建築の一般的な流れで、当社としても当然に取り組んでいる

受注機会の損失はなく戦略的に案件選択。結果として同規模ゼネコンに比して高い利益率を誇る

- ✓ 高利益・成長が狙える領域を見極め戦略的に案件選択しており、受注機会損失は発生していない
- ✓ 応札前会議を開催し、個別案件のコスト・施工状況・競合他社情報等を、支店・建築事業本部トップで共有。1円単位で応札金額を決定
- ✓ 昨今の資材高騰を踏まえ物価スライド条項に関する施主への依頼を徹底しており、利益悪化は最小限で阻止
- ✓ 上記システムは既に組織定着しており、受注後の利益拡大をしているため下振れリスクは小さい
- ✓ 結果として、当社は同規模ゼネコン建築事業の売上総利益率平均が7.6%であるのに対して9.0%を有する

「各事業の価値向上策」に対する当社の取組み：

③ 民間建築 3/3



YFOの主張

3B YFOの提案施策

- **営業・顧客戦略/アカウントプランの推進**
 - ✓ 高成長・利益率注力分野を戦略的に絞込み
 - ✓ リソース傾斜投下しノウハウ蓄積を加速
 - ✓ アカウントプランの推進
 - ✓ 企画提案/設計施工受注拡大を実現する
- **損益管理の仕組み強化**
 - ✓ VE/CD反映、受注時ハードルレート設定最適化、実行予算・目標益ベースの損益管理
 - ✓ 原価企画・管理機能の強化/新たな設置
 - ✓ 所長支援ツール・仕組みの導入

当社の取組み

YFOの“提案”は、教科書的な一般論に過ぎず、当社として取り組み済みの内容が殆どであり、当社にとって有意義かつ魅力的な提案にはなっていない（当社は数段高いレベルで取組済み）

営業・顧客戦略/アカウントプラン推進

アカウントプラン推進等の営業施策は既に実行しており、YFOの提案は極めて一般的で当社の現状レベルを踏まえた内容になっていない

- ✓ 前述の通り、当社では営業戦略を定め、それに則り顧客別の取組方針を計画・実行しており、結果として特命案件も相応に拡大してきている
- ✓ 注力領域におけるノウハウ蓄積の観点では、食品工場や冷蔵冷凍倉庫等、比較的施工難易度の高い領域でノウハウを蓄積できている点が強み
- ✓ 設計施工拡大の観点では、2014年にソリューション営業部（旧：技術企画部）を新設して技術提案部隊の拡充を図っており、かねてより顧客への提案力強化・企画提案/設計施工受注拡大には注力している

足元の高利益率領域に限定しすぎる場合、中長期的な安定性が損なわれる恐れがあり、YFO提案はYFO自らが主張する“長期目線”と矛盾する

- ✓ また、YFOは当社への提案の中で、取組領域を大幅に絞る方針を打ち出しているが、当社としては前述の通り、注力領域のポートフォリオ管理が重要であり、短期的な目線で高利益率の領域のみに絞ることは、事業の安定性を損なうリスクが極めて高い

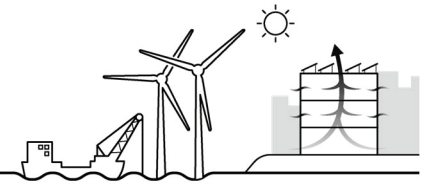
損益管理の仕組み強化

損益管理についても、既に建築事業として提示内容より遥かに高いレベルで仕組み化されている内容ばかりであり、目新しいものはない

- ✓ 前述の通り、VE/CDのデータ化や発注者との施工時協議によるVE積上げ、施工時工夫等で受注時利益を向上させる取組は既に当社でも当然に取り組んでいる
- ✓ 「受注時利益（率）」や「年間施工要員一人当たり利益額」など、ハードルレート・KPIを設定して取り組み。所長候補育成に向けた組織的取り組みも実施済み

「各事業の価値向上策」に対する当社の取組み：

④ 海外建設 1/2



YFOの主張

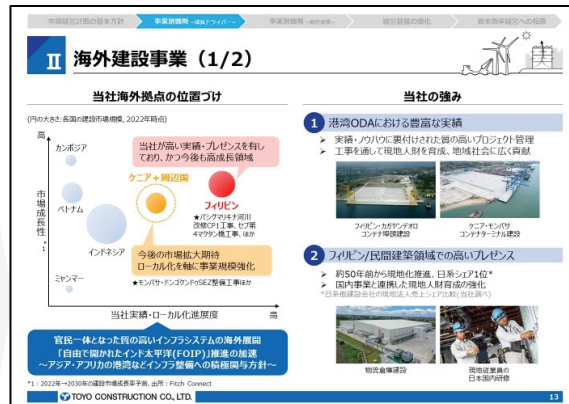
4A YFOの課題認識

■ 建設事業における営業戦略および利益管理能力が不足している

- ✓ 海外事業は明確な競争優位性が見えない中、低採算エリアを維持、成長させるという事業計画を推進している

当社の取組み

日系No.1の地位を誇るフィリピン、強みである港湾案件を通して事業基盤を構築してきたケニアを計画の柱としており、YFOの主張する“**明確な競争優位性が見えない**”という指摘は当たらない

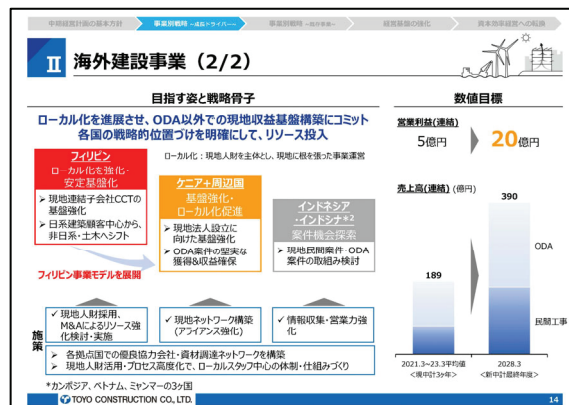


当社は港湾ODAのリーディングプレイヤーであり、フィリピンでは民間建築でも高いプレゼンス

- ✓ 港湾ODA領域では各国で豊富な実績を有しており、高い落札率を誇る
- ✓ また、フィリピンには約50年前から進出し、現地法人CCTを軸にローカル化を進めており、日系ゼネコンNo.1のプレゼンスを有する

各国の位置づけ・注力領域は明確になっており、「**明確な競争優位性が見えない中、低採算エリアを維持、成長**」というYFOの主張は全くの事実誤認

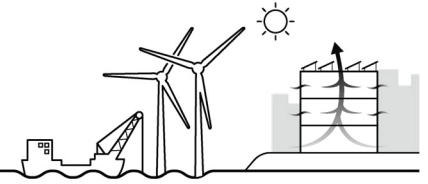
- ✓ ケニアでは、生産体制の構築、ローカル職員の育成、協力会社の発掘に10年以上に渡り注力し、インフラ整備を通じて地域に貢献してきた。今後見込まれる大型案件でも相応の利益率を確保した取組みを行う
- ✓ 新中計では、各国の位置づけを明確にしている。また、ODA案件がプロジェクト型であり、各国の事業量が変動するため、当社は、拠点国でのローカル化を進展させ、ODA以外での現地収益基盤を構築することをコミットしている



※詳細は当社新中期経営計画をご参照ください（2023年3月23日公表）

「各事業の価値向上策」に対する当社の取組み：

4 海外建設 2/2



YFOの主張

4B YFOの提案施策

■ 海外エリア戦略再構築

- ✓ 地域戦略見直し
- ✓ 低採算地域は撤退も含めた厳格な採算管理
- ✓ CCT/フィリピンにおける日系企業向けフルポテンシャル追求

当社の取組み

YFOの提案は“フィリピンでの日系受注拡大”であるが、**認識齟齬が大きく有効な戦略ではない**。当社としては、フィリピンでの**非日系の受注拡大、ケニアでのローカル化促進が重要であると認識**

地域戦略見直し/採算管理

現在の展開国の位置づけは明確であり、適切な地域戦略であると認識

- ✓ 当社は、過去14か国にわたり工事実績があるが、各国の事業環境等を踏まえ、現在の3か国（フィリピン、ケニア、インドネシア）へと絞ってきた状況
- ✓ フィリピン・ケニアを注力国とし、それ以外の展開国は案件機会探索の位置づけ一度拠点を撤退すると、再参入は困難になるため、撤退要否は慎重な判断が必要
- ✓ YFOは安易な撤退を主張しているものの、一度拠点を撤退すると再参入は非常に困難になるため、各国の情勢を見極めながらの慎重な判断が必要
- ✓ 当社としては、拠点は残しつつ、当該国での情報収集と注力国の後方支援を行う方針としており、効率的な事業運営を行っている

フィリピンにおける日系企業向け受注強化

フィリピンでは既に日系No.1の地位を築いており、**地域の発展に貢献すべく非日系の受注拡大を目指すステージ**。YFOはこうした事業環境を理解していない

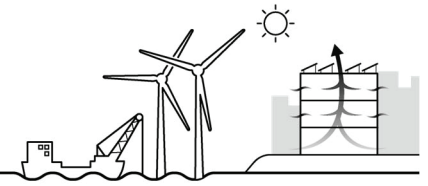
- ✓ 日系ゼネコン現地法人上位5社の中では、シェア4割程度を誇っており、既に確固たる事業基盤を構築できている
- ✓ フィリピンでの実績でCCTへの信頼度は高く、土木を含めた事業領域の拡大を図っている

ケニア+周辺国は、**大型ODA案件があるうちにローカル化を進める方針**

- ✓ 新中計期間において、ケニアは大型ODA案件が見えている
- ✓ ODAがあるうちに、現地企業とのアライアンス・現法設立も含めローカル化を進め、フィリピンに次ぐ安定事業基盤へと育てていく

「各事業の価値向上策」に対する当社の取組み：

⑤ 洋上風力 1/2



YFOの主張

5A YFOの課題認識

■ 成長戦略および投資意思決定の仕組欠如

- ✓ 巨大な潜在的成長機会がある一方、従来の建設請負事業と異なる事業モデルの構築が必要な事業
- ✓ 成長戦略がないままにケーブル敷設船への投資が方針決定される等投資意思決定の仕組み、リスク管理に問題がある

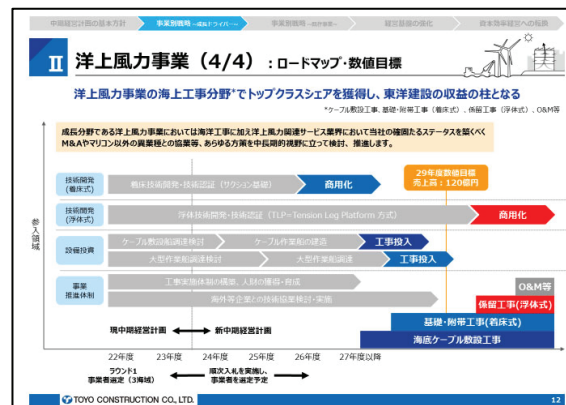
当社の取組み

自社の強みを踏まえた事業戦略を構築し、中長期ロードマップに基づいた戦略投資の意思決定を実施しており、YFOの主張する“成長戦略なき投資意思決定やリスク管理の課題”は事実無根であり対応済み



差別化された技術や海洋土木の強みを生かし、多様なポジションでの参入を企画した事業戦略を策定

- ✓ 海洋土木の豊富な知見、優位性のある技術、保有する作業船を生かして、着床式/浮体式双方に対応可能
- ✓ その強みを活かし、他社と差別化できる多様なポジションでの参入を狙う
- ✓ その実現に向け船舶の建造、保有、運航における豊富な実績を持つ商船三井と協業を検討開始(公表済み)



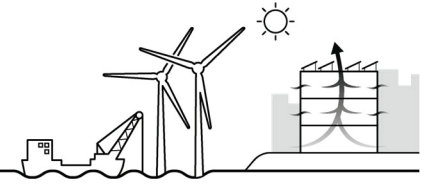
明確なロードマップに基づく、正式な社内意思決定プロセスを経た戦略投資を実行している

- ✓ 2027年以降までも見据えた中長期のロードマップを策定し、参入領域と必要なアクションを定義
- ✓ 同ロードマップに基づき、経営方針会議を経て取締役会にて船舶投資に向けた全社意思決定を実施
- ✓ 実際の船舶投資の際には、想定事業収入・支出を緻密に計算して算出したIRRと当社ハードルレートとの比較に基づいて意思決定。そのモニタリングを通じてリスク管理を徹底する仕組みも構築済み

※詳細は当社新中期経営計画をご参照ください (2023年3月23日公表)

「各事業の価値向上策」に対する当社の取組み：

5 洋上風力 2/2



YFOの主張

5B YFOの提案施策

■ 成長戦略構築/推進

- ✓ エントリー戦略構築（洋上風力サプライチェーン上戦力マッピングに基づく戦略オプションの選定）
- ✓ 船舶投資（上記戦略に基づく投資）
- ✓ 技術開発投資（上記戦略に基づく技術開発ロードマップ）
- ✓ ケイパビリティ調達/JVの実行

当社の取組み

YFOの主張は極めて一般的な環境認識・施策例の提示に過ぎず、当社固有の強みや技術優位性を踏まえた戦略提案になっていないため、当社戦略に付加できるものは存在しない

エントリー戦略構築

これまで受領した提案はあくまで一般論を示しているに過ぎず、当社の過去の取り組みや技術優位性を踏まえた提案となっていない

- ✓ これまで提示された戦略は、当社固有の事情を勘案していない一般的なもの
- ✓ 当社は様々な戦略オプションの中から、当社の技術優位性や他社動向も踏まえて新中計で掲げた成長戦略を構築している

船舶投資

日本の市場環境を勘案できていない

- ✓ 既に当社は各種船舶の特徴、日本の市場環境、リスクを考慮し、船舶の投資判断を検討中

技術開発投資

提案には技術開発ロードマップは存在しない

- ✓ （技術開発ロードマップが必要と主張しておきながら）具体的な技術開発ロードマップは提案の中には存在せず、当社の技術開発方針を理解した上での言及ですらない
- ✓ 当社は前中計期間中から研究開発ロードマップを策定し、取り組みを推進中

ケイパビリティ調達/JV

自明なことを列挙したに過ぎない

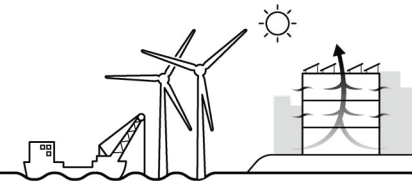
- ✓ YFOが示す人財確保を目的とした人事制度の再構築やJVの検討は当社として当然必要な取組みと認識しており、既に工事実施体制の構築に向けた人財の獲得・育成は取組み着手済みであり、海外等企業との技術協業も検討中



6

「経営基盤強化」に対する当社の取組み





YFOの主張

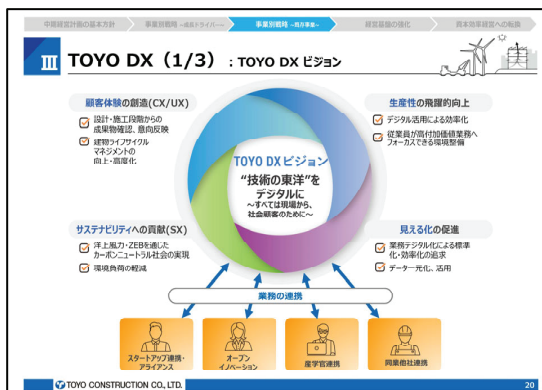
6B YFOの提案施策-1

DX推進構築支援・推進の加速

- ✓ DX推進インフラ整備
- ✓ DX人材強化

当社の取組み

YFOの提案内容は一般的なものや当社事業特性を反映していないものばかりで有効な提案が見当たらない。また当社は既に様々なDXテーマに取り組んでおり、同規模の同業他社と比しても先行している



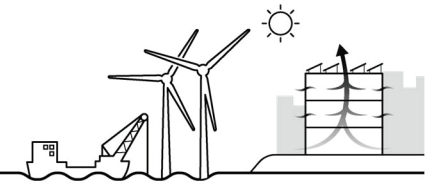
当社は新中計においてDXビジョンを掲げ、ロードマップに基づき専任部門を中心に取組みを推進中

- ✓ 「“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～」をDXビジョンとして設定し、他社連携も視野に様々な取り組みをロードマップとして整理済み
- ✓ 土木・建築両事業本部にてDX専任チームを組成し、連携しながら全社的な観点でDXを推進中

先端技術を活用したテーマにも取り組んでおり、同規模の同業他社の中では先行していると自負

- ✓ 「鉄骨建方可否判定」や「自律式ドローンの遠隔工事監理」など国土交通省のBIM活用に関するモデル事業に選ばれた取り組みを複数手掛けている
- ✓ また「敦賀港（鞍山南地区）岸壁（-14m）築造工事（その3）」が2023年3月17日に国土交通省の「インフラDX大賞 優秀賞」を受賞するなど外部からも評価
- ✓ 現場デジタル化や業務プロセスのデジタル管理を推進するとともに海上工事デジタルツインなどの先端取り組みを進め、生産性向上や顧客体験創造を推進

※詳細は当社新中期経営計画をご参照ください（2023年3月23日公表）



YFOの主張

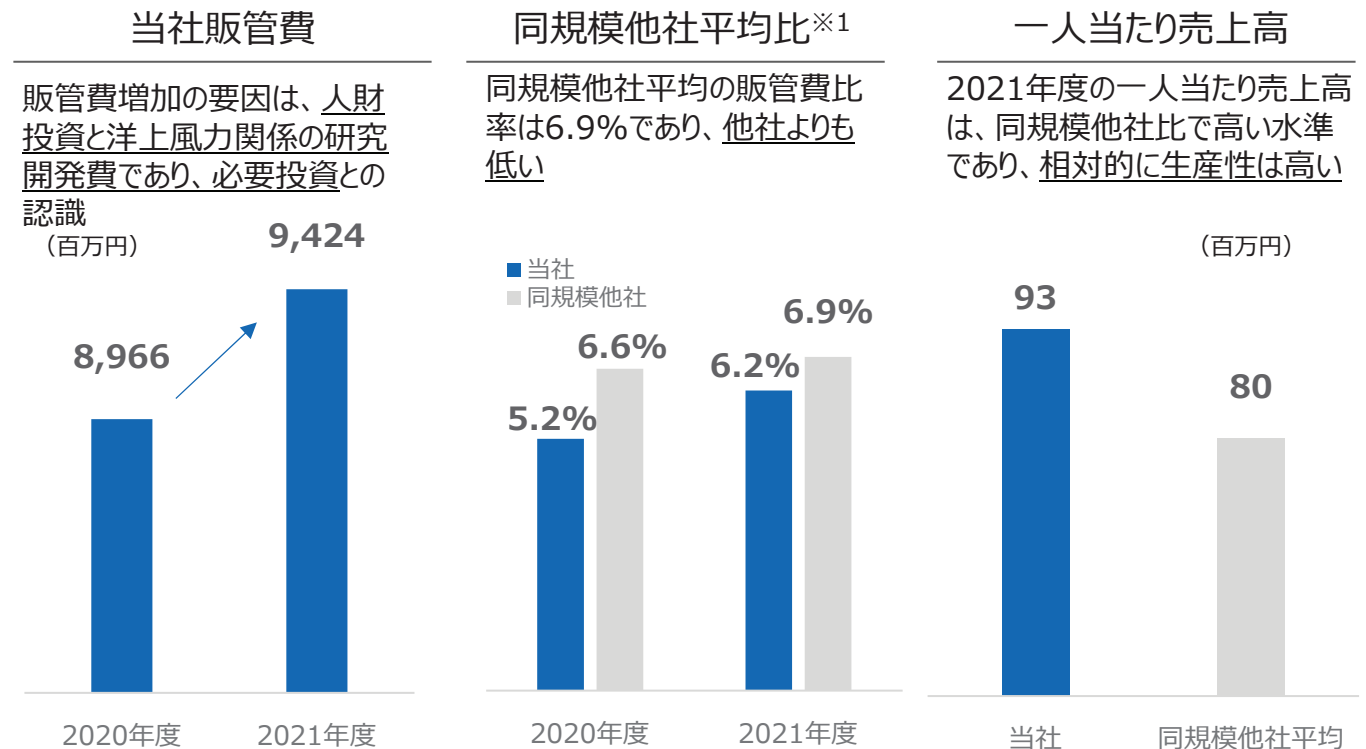
6B YFOの提案施策-1

■ 一般管理費最適化

- ✓ 成長に必要なコスト投下は積極的に行いながら、無駄を排除することを徹底して進める

当社の取組み

当社は、過去の経緯も踏まえ、**競合に比して生産性が高く本社コストが少ない**。YFOからは**“最適化”余地がどこにどの程度があるのかの言及が全くなく、極めて曖昧で具体性に欠ける“イメージ提案”に過ぎない**



※1 東証に上場する建設業のうち売上高が1000億円以上～2000億円未満の会社21社の平均 (SPEEDA)

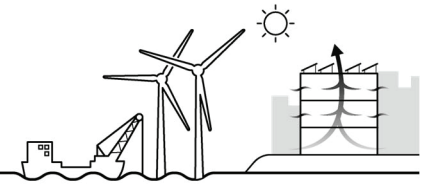


7

「定量的インパクト」に対する当社の取組み



「定量的インパクト」に対する当社の取組み



YFOの主張

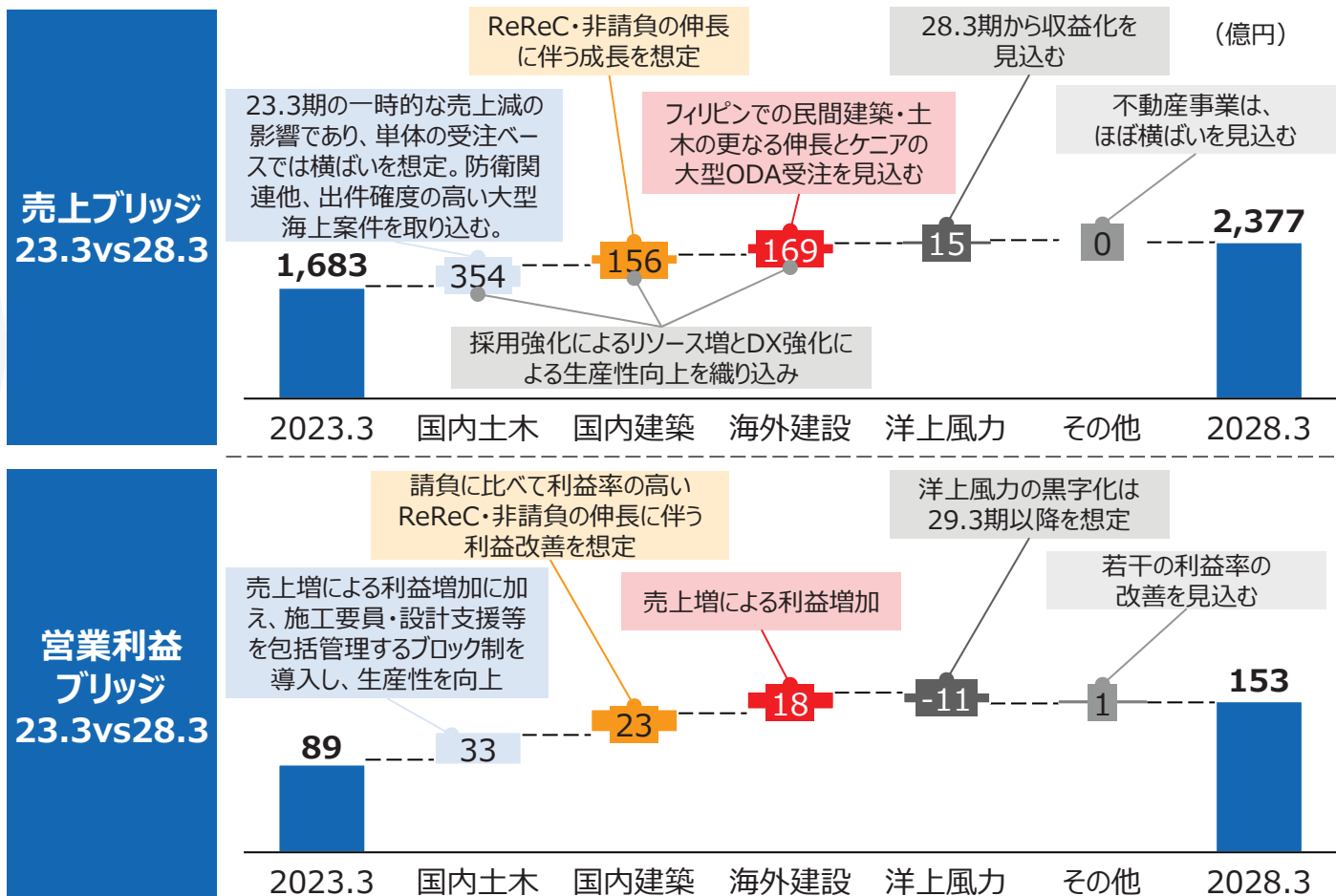
7B YFOの提案

- 営業利益ベースで～30億円のアップサイド
- 更に洋上風力/DX等でプラスαの余地あり

- ✓ 定量化できる施策のみで、東洋建設事業計画に対して、～30億円のアップサイドが存在すると想定
- ✓ 加えて、定量化が難しいものの、長期的に取組むべき潜在的価値向上余地の大きい施策がいくつか存在すると認識
- ✓ 将来成長に向けた先行投資により足元の数年のキャッシュフローは一時的に減少する可能性

当社の取組み

当社の新中計では28.3期連結売上高2,350億円以上、営業利益150億円以上（各事業の施策に基づく詳細な目標値を設定）





8

YFO傘下での非公開化に関する当社の見解

※YFOが従前よりプレスリリース等と言及している“非公開化”について、2023年3月1日YFO公表の資料には含まれていませんが、重要な要素である為、当社見解を本資料に掲載しております



8 YFO傘下での非公開化に対する当社の見解 前提としてのYFOに対する不信・不安



YFOとは2022年4月から面談を実施。当社としては丁寧なコミュニケーションを重ねてきたが、依然としてYFOに対して多くの不信・不安がある状況。YFOは協議途上で突如交渉内容を一方的に開示するなど、真摯な買収者とは言えない行為を繰り返している

株式取得経緯に 関する不信

- ✓ 大量保有報告規制違反やインサイダー取引違反等の金商法への抵触、株式取得の事前届出懈怠等の外為法への抵触等、法令遵守の観点で疑わしい行為が散見される
- ✓ 当社としては、現在、所轄官庁に情報提供を行っている状況にある

非公開化の必然性 に対する不信

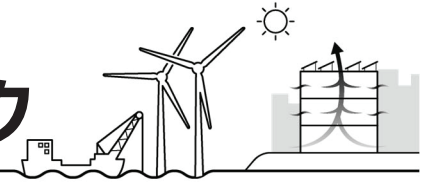
- ✓ YFOは「中長期的な変革に向けた非公開化」を主張しているが、当社としては、YFO傘下での非公開化はデメリットの方が大きいと判断
- ✓ YFOからは「長期的な事業変革にコミット」できるという、非公開化ありきの提案がなされているが、なぜ非公開化が必要なのかについての納得性ある説明はない

買収後の経営能力に 関する不信・不安

- ✓ YFOには投資実績の開示を再三要請しているが、具体的な情報は極めて乏しく、マジョリティ出資の上での経営改善実績については未知数
- ✓ 加えて、国内建設業への出資実績も皆無であり、YFOの“誰が”具体的な知見を有しているのか不明

8 YFO傘下での非公開化に対する当社の見解

YFO傘下での非公開化に伴う企業価値毀損リスク



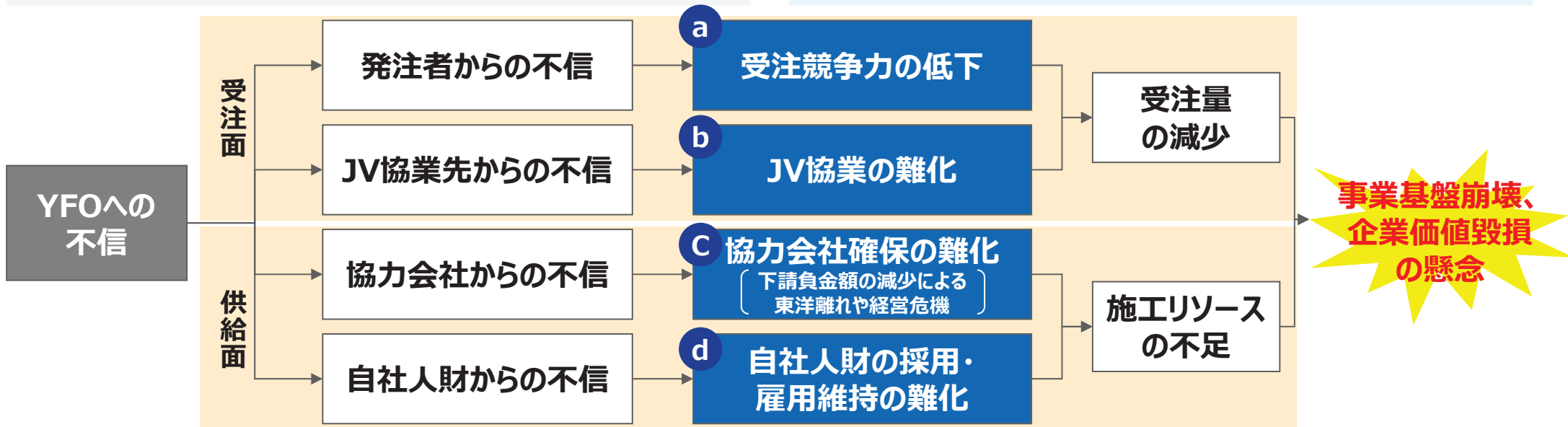
法令遵守に疑念があり、海外投資も営むYFOの傘下になることで、当社の基盤である官庁土木事業での発注量の大幅な減少と供給力不足に陥り、企業価値に対して甚大な悪影響を及ぼすことが懸念される

YFOに対する不信

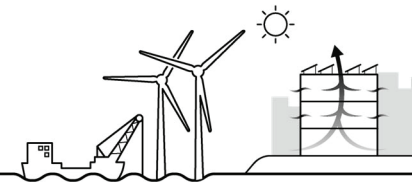
本件株式取得経緯に関して、別途発表させて頂いている通り、**金商法違反や外為法違反に関する疑義が生じている状況**（詳細は2023年3月28日付プレスリリースをご参照）。加えて、**海外企業に対する投資もしていること、ハンズオン投資の実績が不明であり買収後の事業継続にリスクがあることから、発注側や協力会社等の関係者からも不信・不安の声が挙がっている**

信頼が何よりも重要な事業特性

当社は社会インフラや防衛関連工事といった、**極めて信頼が重要な事業**を営んでおり、他社との厳しい競争環境の中で、**仮に法令違反と断定されずとも、遵法性に対する懸念・疑義が生じた時点で、受注活動に悪影響・ハンディキャップを生じさせる可能性が高く、企業価値の大幅な毀損が懸念される**



8 YFO傘下での非公開化に対する当社の見解 受注競争力の低下



法令遵守に疑念があり海外投資も営むYFOの傘下になることで、これまでに築き上げた発注者との信頼関係が崩壊。その結果、**信頼関係によって成り立つ公共事業（港湾土木と防衛案件）の受注量が減少し、企業価値の棄損を招く懸念**

港湾土木案件への受注影響

- 土木事業のうち特に港湾インフラ整備事業は、国益に資する高度な港湾技術が求められる
- 当社はマリコンTop3として確固たるポジションを構築しているものの、上位3社間の競争は激しく、少しの差が受注可否を分けるシビアな領域

防衛案件への受注影響

- 防衛案件は安全保障の観点から、特に案件の機密性が高く、施工業者には過去実績に基づく信頼性が求められる
- 当社はこれまで複数の防衛案件を手掛けることで実績と政府関係者からの信頼を築いてきた

特徴

YFO傘下となることで・・・

法令違反疑惑や事業基盤継続への不安（アフターメンテ対応等）、港湾技術漏洩等の懸念から、**価格・技術力以外の面でマイナス評価される**

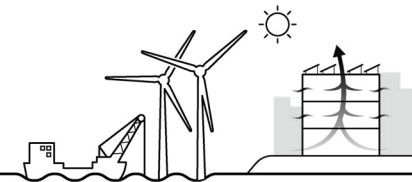
**当社コア事業である
港湾土木案件の受注が激減するおそれ**

業歴が浅い/海外投資を行う/Exit先が不明確なYFOの傘下になると、**安全保障の観点で情報流出リスクを懸念され、当社への発注を忌避される**

新中計期間において**成長領域市場と位置付けている防衛案件の受注が困難に**

想定される影響

8 YFO傘下での非公開化に対する当社の見解 JV協業の難化



大規模港湾案件やトンネル案件等で当社は同業他社とJVを組成して受注に取り組んでいるが、法令遵守違反の疑いがあるYFO傘下では、入札時のハンデとなることを懸念され、当社とのJV組成を忌避されるおそれ。結果として、当社の受注量が減少し、企業価値の棄損を招く懸念がある

港湾土木案件における同業マリコンとのJV難化

- 大型案件工事を中心に、マリコン各社とJVを組成して案件受注・施工することが業界慣習となっている
- 海洋工事のトップランナーとして、当社も他マリコン各社とJVを組成して大型案件を手掛けており、当案件を通じて実績と技術力を継承できる

前田建設工業とのJV難化

- トンネル等の大型の官庁陸上工事では、主に業務提携先である前田建設工業とJVを組成して参画中
- 当社に不足する技術力・ノウハウを前田建設工業に補足いただく点も多く、協業関係の継続が当領域での受注獲得には不可欠

特徴

YFO傘下となることで・・・

JVパートナーとなる同業他社からの不信感（既に複数社から本件を懸念し、JV参画を辞退する書面を受領）

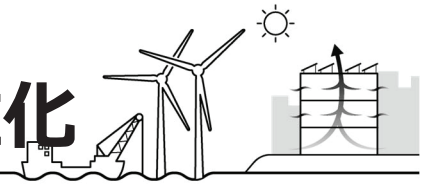
JV組成ができず大型案件受注ができなくなり、受注減少および実績・技術力低下

前田建設工業からも受注時のハンデになることを懸念され、協業体制を構築できなくなる

前田建設との協業を前提としていた大型の官庁陸上工事が受注できなくなる

想定される影響

8 YFO傘下での非公開化に対する当社の見解 協力会社確保／自社人財の採用・雇用維持の難化



前述の受注活動への影響により、東洋会各社は下請受注額が減少することで当社から離れ、経営が厳しくなり、結果として当社のリソース確保・コスト競争力に影響が出るおそれ。また、自社人財についても、既存人財の流出や新規採用時の悪影響など多様な影響が懸念される。実際、内々提示を得ていた当社社外格付けのランクアップは保留とされた

東洋会（協力会社）及び施工体制への影響

自社人財の採用・雇用維持への影響

特徴

- 前述の「受注競争力の低下」、「JV競業の難化」により当社の受注量が減少すると、東洋会各社の受注量も併せて減少
- 現状、東洋会各社は当社からの受注比率が高く、当社の受注量減少が経営危機を招く構造

- 業界全体の労働力不足の観点から、建設業界は人財獲得合戦となっており、経営基盤への懸念は採用面での大きなハンデと人財流出となり得る
- 特に、マリコンの人財は専門性が高く、中途採用市場でも重宝される

YFO傘下となることで・・・

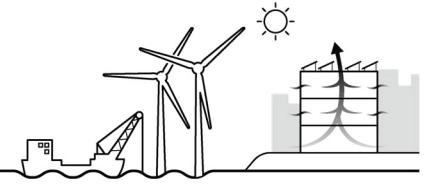
想定される影響

東洋会各社は当社からの仕事減少により、安定した仕事量が確保できず、経営が成立しなくなる

経営基盤の安定性への不安から、既存人財が流出する懸念があるほか、新規採用時にもハンデとなる

東洋会各社の東洋離れや経営の不成立が生じる結果、当社のリソース確保・コスト競争力に影響が生じる

事業運営上の要である人財の確保が困難になり、ひいては受注量の減少にもつながる



お問い合わせ先



経営管理本部 総務部

Tel : 03-6361-5450

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。