

理念体系

三井住友建設グループは、社会課題の解決に向けて価値創造を推し進め、2030年の将来像“新しい価値で「ひと」と「まち」をささえてつなぐグローバル建設企業”の実現を目指してまいります。

経営理念



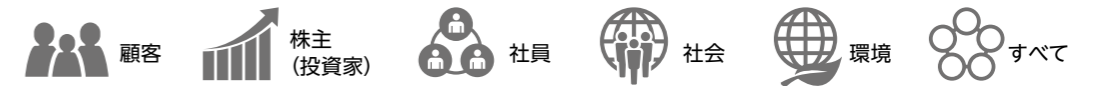
三井住友建設グループ企業行動憲章

- 1 持続可能な経済成長と社会課題の解決**
イノベーションを通じて社会に有用で安全な商品・サービスを開発、提供し、持続可能な経済成長と社会課題の解決を図ります
- 2 公正な事業慣行**
法令、社会規範、国際ルールならびに企業倫理の遵守への意識を高め、公正、透明、自由な競争ならびに適正な取引、責任ある調達を行います
- 3 公正な情報開示、建設的な対話**
企業情報を積極的、効果的、公正に開示し、幅広いステークホルダーと建設的な対話を行い、企業価値の向上を図ります
- 4 人権の尊重**
人権を尊重し、人を大切にする企業の実現に努めます
- 5 顧客・ユーザーとの信頼関係**
顧客・ユーザーに対して、商品・サービスに関する適切な情報提供、誠実なコミュニケーションを行い、満足と信頼を獲得します
- 6 働き方の改革、職場環境の充実**
従業員の能力を高め、多様性、人格、個性を尊重する働き方を実現するとともに、健康と安全に配慮した働きやすい職場環境を整備します
- 7 環境問題への取り組み**
地球規模での環境への貢献が求められていることを認識し、環境の保全、維持、改善に主体的に取り組めます
- 8 社会参画と発展への貢献**
積極的に社会に参画し、健全で持続的な社会の発展に貢献してまいります
- 9 危機管理の徹底**
市民生活や事業活動に脅威を与える反社会的勢力の行動やテロ、サイバー攻撃、自然災害等に備え、組織的な危機管理を徹底します
- 10 経営トップの役割**
経営トップは、本憲章の精神の実現が自らの役割であることを認識して経営にあたり、実効あるガバナンスを構築して自社に周知徹底を図るとともに、サプライチェーンにも本憲章の精神に基づく行動を促します。また、本憲章の精神に反し社会からの信頼を失うような事態が発生した時には、経営トップが率先して問題解決、原因究明、再発防止等に努め、その責任を果たします

価値創造の歴史 ~統合までの歩み~

三井住友建設は、三井グループ、住友グループの建設会社として歩んできた三井建設、住友建設の遺伝子を受け継ぎ、2003年に誕生した総合建設会社です。時代とステークホルダーのニーズに対応する事業体制の構築を加速させながら、いつの時代も愛される普遍的価値を生み出しています。

当社グループのステークホルダー



(注) 下記年表に表示したアイコンは、影響のあったステークホルダーを示しています。

三井グループ

三井建設

建築に強く、オフィスの需要に応じてきた三井グループの建設会社

写真提供: 三井文庫

1887
西本健次郎、和歌山に西本組創業
三井建設のルーツである西本組を継いだ西本健次郎が率いて請け負った京城・義州間の軍用鉄道敷設工事を契機に、西本組は全国的に認知される。

1945
三井不動産株式会社の資本参加に伴い三井建設工業株式会社に改称
三井建設工業の誕生は、四大財閥として初めての建設業進出となった。終戦後の苦難の時代を乗り越え、日本の復興に貢献。

1952
三井建設株式会社へと改称
GHQによる財閥解体指令を免れるため1946年より三井工業へ改称していたが、1952年の政令廃止を受け、三井の社名へと復帰。社員の士気を高め、経営全般に絶大な好影響をもたらした。

1982
寝屋川サンハイツ
労務の平準化と習熟効果が期待できるDOC工法を初採用

1982
スリランカ国会議事堂
スリランカにおける自然環境との調和手法

1987
ベル・パークシティタワーG棟
日本初の高さ100mを超える超高層マンション

1991
大川端リバーシティ21A棟
超高層、高密度、新しい住まいのかたち
超高層住宅のパイオニア

1996
ベイショアコンドミニアム
シンガポールにおける超高層住宅

1999
センチュリーパークタワー
54階建て高さ170mを超える超高層マンション

スリランカ国会議事堂 大川端リバーシティ21

■ 売上高 (百万円) ● 従業員数

1962 第33期 2003 第87期

1981 ららぽーと船橋ショッピングセンター (現ららぽーとTOKYO-BAY) 日本最大規模大型ショッピングセンターの先駆け

1996 ミャンマー セドナホテル 施工当時ヤンゴンを代表する大型高級ホテル

住友グループ

住友建設

土木に強く、インフラ分野で多くの実績を残してきた住友グループの建設会社

写真提供: 住友史料館

1876
住友別子銅山の土木建築部門をもとに前身となる土木方創立
経営合理化と施設の近代化の一環として創設。発足と同時に別子運輸の主要な幹線として大きく貢献する牛車道の工事に着手。

1950
別子建設株式会社として発足
業界の自由競争激化を乗り切るべく、技術力と社会的信用、全体的一致協力体制の確立を図る。1951年にはいち早くプレストレストコンクリート(PC)技術に着目するなど、工種の多様化に取り組む。

1962
静岡の勝呂組と合併し、住友建設株式会社が発足
建築施工面で大きな実績のある勝呂組と合併し、業容を拡大。安全管理の強化、新技術の開発などに取り組み、企業体質改善に係る多くの課題解決に奔走。

1959
嵐山橋
ドイツ企業により開発されたディビダーク工法を日本初採用

1966
山梨文化会館
丹下健三作品 2016 免震レトロフィット工事による耐震改修

1973
ターチャン橋
タイ初のPC橋

1974
外津橋
世界初のトラス張出し工法によるアーチ橋

1987
オイレス工業TC棟
日本初LRI免震ビル

1989
アサノビルディング
世界初の中間階免震建物

1994
小田原ブルーウェイブリッジ
世界初のエクストラロードズ橋

嵐山橋 保津橋

■ 売上高 (百万円) ● 従業員数

1962 第27期 2003 第74期

2001 損斐川橋 世界初の複合エクストラロードズ橋

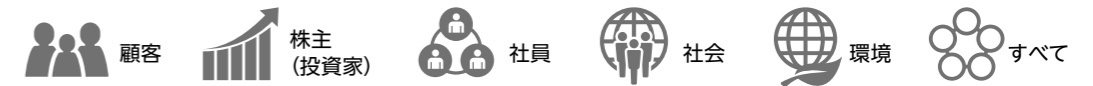
2002 ラ・トゥール神楽坂 日本初の本格的な超高層中間階免震建物

合併により一層、技術と経営に優れた企業へ変革

価値創造の歴史 ~統合後の歩み~

三井住友建設は2003年の合併以降、土木事業と建築事業を当社のコアとして、国内外での事業展開のみならず、新たな価値の創造にも取り組んでいます。これからもステークホルダーの期待に応えるべく幅広い視野を持ち、安全で快適な社会の実現に貢献していきます。

当社グループのステークホルダー



(注) 下記年表に表示したアイコンは、影響のあったステークホルダーを示しています。

三井住友建設

「新しい価値で『ひと』と『まち』をささえてつなぐ
グローバル建設企業」を目指す

サステナビリティ
関連・その他

2003 **三井住友建設株式会社 創立**

コーポレートブランドマークの由来
超高層ビルディングとハイウェイを主要なモチーフとして、「技術」「先進」「創造」の企業イメージを洗練性を感じさせるブルーのシンボルカラーで表現しました。

2016 **グローバル人材の育成に向けてHDC (Human Resource Development Center)を開設**
世界中で活躍する多様な人材を育成

2019 **2030年の将来像**

2020 **グローバル化宣言**

2021 **サステナビリティ基本方針**
人権方針
カーボンニュートラルロードマップ

中期経営計画の
変遷

2006-2008
再建の3カ年

2009-2010
構造改革の3カ年
(2009-2011)

2010-2012
競争力強化の3カ年
※2次中期経営計画の見直し

2013-2015
「挑戦」
~新たな飛躍へ~

2016-2018
信頼の回復と
企業価値の向上

2019-2021
変革の加速
1. 建設生産プロセスの変革
2. 海外事業の強化
3. 事業領域の拡大

2022-2024
新たな成長へ
~サステナブル社会の実現に向けて~
1. 収益力の向上
2. 成長分野への挑戦
3. 人材(=人財)基盤の強化

施工実績

2004 **日本の橋梁として初めてfib最優秀賞を受賞した青雲橋完成**

2005 **フルプレキャスト工法となるスクライム(SQRIM)工法を初適用したヨコハマタワーリングスクエア竣工**

2006 **タイとラオスの国境であるメコン河を跨ぐ第2メコン国際橋完成**

2006 **ららぽーと柏の葉**
建築環境総合性能評価(CASBEE)Sクラスを取得した商業施設

2008 **占冠トンネル**
遠心カトンネル吹き付け工法で施工延長3,000mを達成

2010 **武蔵野タワーズ**
スクライム-H工法初適用

2012 **パークホームズ横浜岸根公園**
フォレストスクエア
SuKKiT採用第1号案件

2015 **ベトナムのニャットン橋(日越友好橋)**
カンボジアのネアックルン橋(つばさ橋)
ニャットン橋:鋼管矢板基礎工法ベトナム初適用
ネアックルン橋:コンクリート斜張橋の支間330m アジア最大級規模

2017 **当社水上太陽光発電事業 第1号: 平木尾池水上太陽光発電所竣工**

2020 **世界初の超耐久橋梁(Dura-Bridge®): 別荘谷橋完成**

2018 **田久保川橋(寺迫ちようちよ橋)**
世界初のパタフライウェブ橋
当社2件目のfib最優秀賞受賞

2018 **タザラ交差点改良工事**
タンザニア初となる交差点の立体交差化および道路改良

2019 **武庫川橋**
日本の高速道路橋として初となるIABSE(国際構造工学会)作品賞優秀賞受賞

2021 **プリリアタワー有明ミッドクロス**
SuKKiTシリーズの超高層住宅

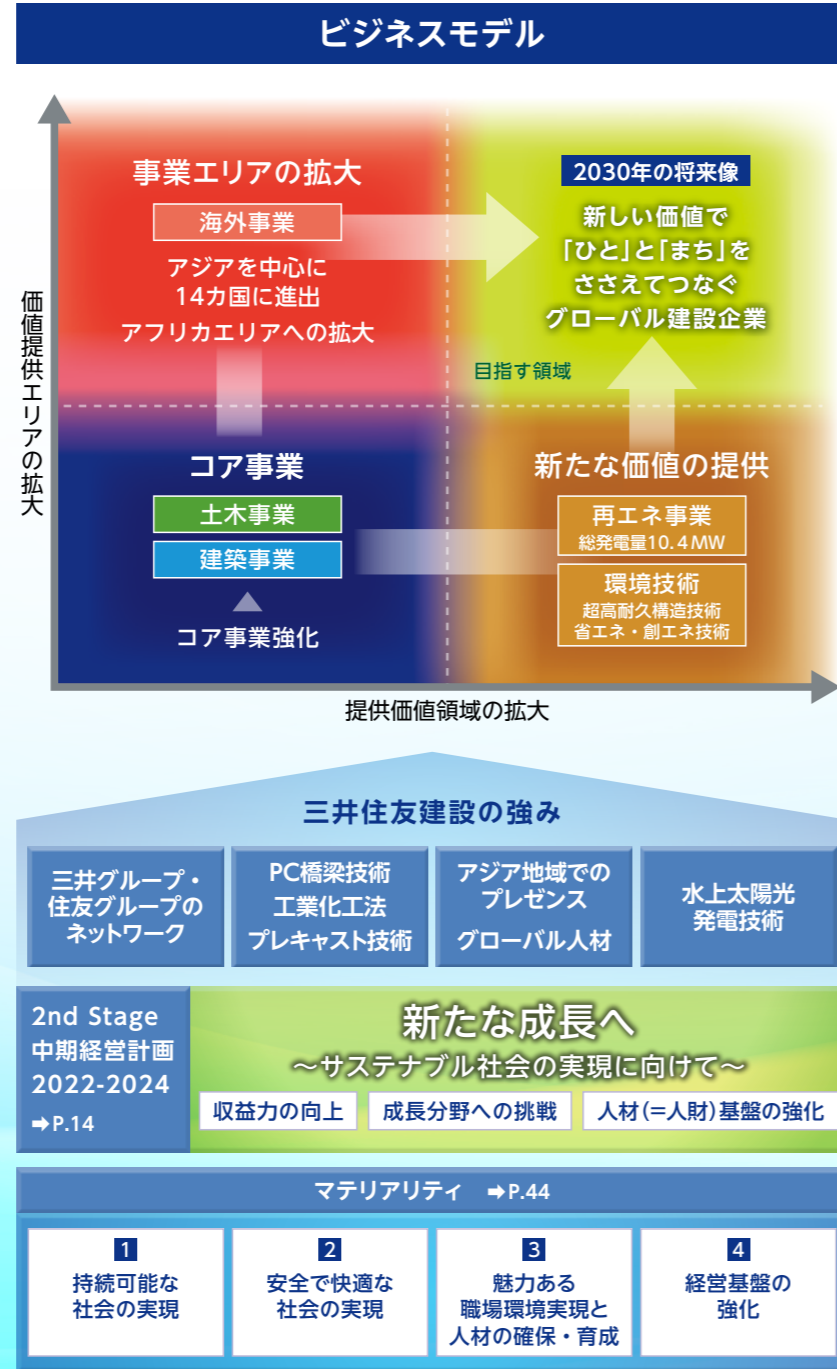
2022 **北陸新幹線、深山トンネル他**
ラムサール条約湿地の環境保全に配慮した施工

2022 **プリリアタワー聖蹟桜ヶ丘**
ブルーミングレジデンス
超高層ZEH-M Oriented



価値創造プロセス

経営理念 三井住友建設グループ企業行動憲章 →P.2,3



当社グループが目指す 2030年の将来像 →P.13

持続可能な仕組み コーポレートガバナンス

ステークホルダーとの関係 信頼 ブランド

三井住友建設グループは、いつの時代にも愛される普遍的価値を生み出しながら、ステークホルダーの皆さまの喜びや幸せを形にするものづくりを大切にしています。

築き上げてきた実績や強みを活かしながらバリューチェーン全体での価値創造を推し進め、社会と当社が共に成長し、共通価値を創出することで、社会課題の解決を図ります。

OUTPUT & OUTCOME

企業の成長 → 新たな成長の姿 → 社会の成長

目指す価値

- 1 事業成長・規模の拡大による経営基盤の強化
- 2 安定的な財務基盤維持
- 3 着実な配当成長の実現

2030年目標

- 連結売上高 5,500~6,500 億円
- 連結営業利益 300~350 億円
- ROE 12%以上

目指す価値

- 1 気候変動リスクの軽減
- 2 安全・安心な社会の実現 (レジリエンス向上)
- 3 人権の尊重
ダイバーシティ&インクルージョン

2030年目標

- CO₂排出量削減 (2020年比)
Scope1+2 ▲50%
Scope3 ▲25%

2024年度目標

- 連結売上高 4,670 億円
- 連結営業利益 160 億円
- ROE 9%以上
- 総還元性向 50%程度

2024年度目標

安全・品質

- 死亡・重大災害 **ゼロ**
- 度数率 0.5 以下
- 品質不具合 **ゼロ**

生産性向上

- 社員総労働時間当たりの完成工事高 (2020年比) 5%向上

カーボンニュートラル

- CO₂排出量削減 (2020年比)
Scope1+2 ▲20%
Scope3 ▲10%

人権

- 人権デュー・デリジェンスの定着 (人権リスクへの対応)
- 救済メカニズムを運用

D&I

- 女性管理職比率 3.0%以上
- 障がい者雇用率 2.3%以上
- 外国籍社員採用 毎年度 3~5 名採用
- 嘱託再雇用率 毎年度再雇用 90%以上

2030年の将来像

新しい価値で「ひと」と「まち」をささえてつなぐグローバル建設企業

当社経営資本と2030年に向けた取り組み

大きく変化を続ける事業環境に対応していくためには、より強固な事業基盤を構築していくことが三井住友建設グループにとって必須課題です。当社は企業理念に「社員活力の尊重」を掲げており、社員が自らの夢を実現できる会社を理想としています。この人的資本を中心とした経営資本を事業に投入し、事業活動を通じて

2030年に向けた取り組みを推進することで、新たな価値が創出され、再度当社資本として流入し、資本の増大につながっていきます。

経営資本	当社が考える資本の分類および説明	インプット	2030年の将来像実現に向けた取り組み
人的資本 利益の源泉である人材(人財) 	<ul style="list-style-type: none"> 当社の財産は人材であり、「社員の幸福」を「企業の成長」へとつなげることを目指しています。 すべての社員が等しく「成長」や「活躍」の機会が得られ、多様な人材が存分に活躍できる職場環境の構築に注力しています。 	<ul style="list-style-type: none"> 従業員数 連結 5,449人 単体 2,977人 教育関連投資 5.5万円/人 グローバル人材開発センター(HDC)^{*1,2}の運営 <small>*1 (日本、フィリピン、インド、タイ) (2022年4月)</small> <small>*2 Human Resource Development Center</small> 「健康経営優良法人2022」認定 	<ul style="list-style-type: none"> ダイバーシティ&インクルージョンへの取り組み [P.50~53参照] 在宅勤務の恒久制度化 ・産休産後制度の充実化 グローバル人材の確保・育成 [P.49参照] 外国人採用(海外大学卒業生の採用) 職種および階層別研修体系の構築・実施
製造資本 現場とそれを支える関係会社・工場等による安全・安心な「ものづくり」 	<ul style="list-style-type: none"> 当社最大の製造資本は、ものづくりの最前線である建設作業所(現場)です。 「現場力の強化」によって、工事収益の向上に取り組んでいます。 国内外に有している、各事業所、関係会社、工場等、グループ一体となった現場支援体制の構築に取り組んでいます。 	<ul style="list-style-type: none"> 事業所 国内 12支店、国際支店海外拠点 8カ所 関連会社子会社 23社 関連会社 7社 プレキャスト製造拠点 7カ所 建設作業所 土木竣工案件 105 建築竣工案件 308 海外竣工案件 土木 19、建築 68 	<ul style="list-style-type: none"> 土木 安定的な収益確保と成長分野への挑戦 建築 社会変化に伴う新たなニーズに応え得る価値提供への挑戦 海外 事業規模の拡大に向けた新興国への進出、顧客領域の拡大等 各事業部門 [P.28~36参照] プレキャスト製造拠点のネットワーク強化 関係会社との連携強化によるグループ総合力向上 会社概要 [P.80参照]
社会・関係資本 建設によるソリューション提供で社会とつながるネットワークを構築 	<ul style="list-style-type: none"> 歴史ある三井・住友両グループの一員である当社は、協力会社組織である真栄会と共に、各事業を通じて、社会の幅広いステークホルダーとの幅広いネットワーク・深い信頼関係を構築することで、「社会から必要とされる企業」を目指しています。 	<ul style="list-style-type: none"> 三井グループ、住友グループに属する唯一の総合建設会社 真栄会(協力会社組織) 1,797社 豊富な実績 PC橋梁 4,100橋、住宅 27.4万戸、海外の進出国 14カ国 地域貢献、レジリエンス、安全・安心 中学生・高校生を対象とした企業訪問受け入れ 5校(2022年度) 	<ul style="list-style-type: none"> 2030年の将来像 [P.13参照] 安全で快適な社会の実現 [P.47参照] 三井・住友両グループ各社との関係(継続的な取引、共同研究等)
知的資本 安全でさらなる快適性の提供と次につながる成長の基盤となる高い技術力 	<ul style="list-style-type: none"> 当社は「ものづくり」のプロセスを大切にしており、独自の建設技術、特許技術、施工品質に係るノウハウを多数有しています。 製造業の安全品質向上を目指す価値観を、当社では「究極品質」と呼び、社会の信頼とお客さま満足の向上に向けた品質の確保を図っています。 	<ul style="list-style-type: none"> 特許取得件数 474件 研究開発費 21.3億円 「究極品質」への取り組み 建設プロセスにおけるDXの推進 独自の建設技術 SPER工法、SQRIM工法等 環境技術 Duraシリーズ、ZEB/ZEH 再エネ関連技術 Pukatto(水上太陽光フロートシステム) 	<ul style="list-style-type: none"> 「究極品質」に向けた取り組み 建設現場におけるデジタル技術の活用「ラクカメラ[®]」「Robotaras[®]II(ロボタラス[®]II)」 工業化工法、省力化工法のさらなる進化 ライフサイクルに配慮した超高耐久構造物「Dura-Bridge[®]」の適用推進 「洋上での浮体式太陽光発電」の実用化 [P.32参照] <small>*「東京ベイESGプロジェクト」に採択</small>
財務資本 安定的な財務基盤の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 株式や借入金などで調達した資金をもとに、各事業(土木事業・建築事業・海外事業)に取り組んでいます。 着実な利益計上により、より充実した株主還元や成長投資などに対応できる財務基盤の健全化を早期に実現していきます。 	<ul style="list-style-type: none"> 総資産 4,102億円 純資産額 711億円 自己資本比率 15.5% サステナビリティボンドの発行 50億円 	<ul style="list-style-type: none"> 収益力向上推進/政策保有株式の縮減取り組み 財務体質の健全性を維持しつつ株主還元を拡充 成長投資への適切な資本配分 最適な資本構成の追求 フィナンシャルレビュー [P.37~39]、財務情報 [P.72~75参照]
自然資本 事業の持続性向上と地球環境保護 	<ul style="list-style-type: none"> 人々の暮らしと密接した事業を営む当社は、社会との共存共栄を図るべく資源の効率的な活用に努めています。 「2050年カーボンニュートラルに向けたロードマップ」の実行に加え、循環型社会への貢献として、建設廃棄物のリサイクル率の向上、自然共生社会への貢献として、生物多様性に及ぼす影響の回避、最小化を推進しています。 	<ul style="list-style-type: none"> エネルギー使用量 217,831MWh 水使用量 372.9km³ 建設資材使用量 462,906kt 太陽光発電所 5カ所 10.4MW 建設廃棄物のリサイクル率 土木 99.3% 建築 97.8% 	<ul style="list-style-type: none"> 事業活動におけるCO₂排出の削減(グリーン電力の採用促進等) CO₂排出量の少ない代替燃料の使用 水上太陽光発電を軸とした再生可能エネルギー発電事業の実施 川下側におけるCO₂削減に向けたZEB/ZEHの適用推進 CO₂排出量の少ない建設資材の開発、使用

外部評価

当社は、マテリアリティとして「品質向上と顧客満足向上」を掲げているとおり、事業活動において高品質なサービスを提供することにより顧客満足の向上を図っています。その技術力と社会に対する貢献度などから、下記のような評価・賞をいただいています。

社外評価は当社が世の中からの要請に応えてきた証明であると捉え、今後もステークホルダーの皆さまに寄り添った取り組みを推進し、企業の成長を社会の成長へとつなげていきます。

2022年7月1日
「別荘谷橋」がfib(国際コンクリート連合)の「審査員特別賞」を受賞



2022年10月12日
wis works主催の「社内報アワード2022」においてゴールド賞1件&ブロンズ賞2件を受賞



2022年11月9日
アジア・オセアニア地域において、優れたIT技術を提供する企業としてASOCIO*から当社と日立ソリューションズが共同開発した「ラクカメラ®」がアワードを受賞

* Asian-Oceanian Computing Industry Organization: アジア・オセアニアコンピュータ産業機構



2023年1月17日
経済産業省が定める「DX認定取得事業者」に選定



2023年2月1日
海建協表彰2022「第1回OCAJプロジェクト賞」を受賞《ケラニ河新橋》



2023年3月15日
CDP「気候変動レポート2022」で「A-」認定、「サプライヤー・エンゲージメント評価」は2年連続で最高評価を獲得



2023年3月29日
「別荘谷橋」が日本クリエイション大賞2022「インフラ技術賞」を受賞



2023年4月6日
当社社員が海外インフラプロジェクト優秀技術者として表彰



2023年5月31日
「令和4年度 プレストレストコンクリート工学会賞」を受賞《蓼野第二橋下り線》



2030年の将来像

持続可能な社会と当社グループの持続的な成長を実現するため、2019年に「2030年の将来像」を定めました。絶えず変化を続ける事業環境に対応していくには、人材基盤の強化が必要です。当社グループはダイバーシティ&インクルージョンの取り組みに注力し、成長分野であるサステナブルな技術を提供していきます。

三井住友建設グループが目指す「2030年の将来像」

新しい価値で「ひと」と「まち」をささえてつなぐグローバル建設企業

4つの「新しい価値」によって目指す2030年の姿

持続可能な社会の実現と当社グループの持続的な成長を遂げるために定めている「2030年の将来像」を引き続き踏襲し、業績やサステナビリティに対する目指す姿を具体化しました。

1 建設生産革命の実現
～次世代建設生産システム～



BIM/CIM、自動化技術、データ活用などによって、「SMile生産システム®」を実現し、生産性を向上

3 サステナブルな技術



サステナビリティ基本方針に基づき、気候変動や人権など環境や社会の持続性に寄与する技術を社会に提供

2 建設から広がる多様なサービス



M&Aの活用も視野に、持続可能な社会に寄与するサービスやソリューションの提供を通じて事業領域を拡大

4 グローバルな人材



世界中で活躍する多様な人材を育成し、成長ドライバーである海外事業の拡大を支える基盤を構築

* SMile生産システム:3次元の設計・施工計画とIoT、AI、ロボットなどのICTを実装してデジタル化された建設現場が連携する、次世代の建設生産システム

2030年の将来像の実現に向けて

2022年度を初年度とする「中期経営計画2022-2024」を策定しました。「2030年の将来像」の実現に向けて、「社会の成長」と「企業の成長」とを両立する新たな成長へとつなげていきます。

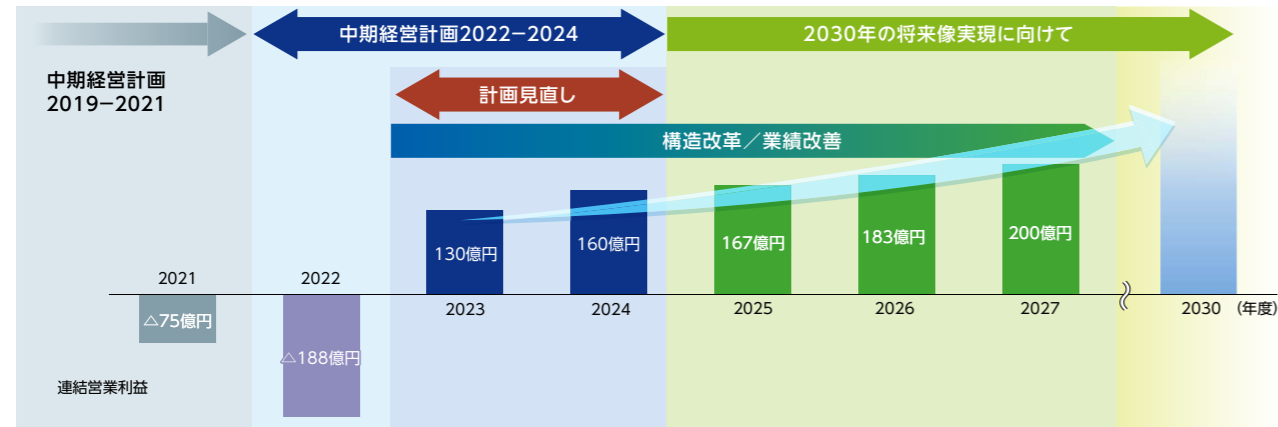
2019-2021	2022-2024	2025-2027	2030年の将来像
中期経営計画	中期経営計画		
変革の加速	新たな成長へ ～サステナブル社会の実現に向けて～		新しい価値で「ひと」と「まち」をささえてつなぐグローバル建設企業
<ul style="list-style-type: none"> 建設生産プロセスの改革 海外事業の強化 事業領域の拡大 連結売上高 4,033 億円 2021年度実績	<ul style="list-style-type: none"> 収益力の向上 成長分野への挑戦 人材(=人財)基盤の強化 連結売上高 4,670 億円 2024年度目標	連結売上高 4,500 億円 2027年度目標	5,500~6,500 億円 2030年度イメージ
SDGs達成への貢献 当社グループの持続的な成長			

中期経営計画2022-2024(2023年5月修正)

中期経営計画修正の背景

当社は2023年3月期に、国内大型建築工事において多額の損失を計上しました。建築事業全般における業績悪化も考慮し、「中期経営計画2022-2024」に業績改善施策を追加策定し、それらを踏まえた2027年度までの経営数値目標の見直しを実施しました。

最優先課題は当該工事におけるさらなる損益悪化の防止、建築事業の業績改善です。また、工事代金の回収促進による資金収支の改善、政策保有株式の縮減を含む資産のスリム化も合わせて、財務体質を改善していきます。



業績悪化の主要因 (見直しの背景)	対策 「収益力の向上」に資する施策の強化および加速	目指す姿
高難度な国内大型建築工事における多額の損失計上	品質の確保、工程管理を徹底し、さらなる損益悪化防止に取り組む	足元の強固な事業基盤構築 + 将来に向けた企業価値の向上
変化する事業環境への対応の遅れによる建築事業全般の業績悪化	建築事業の業績改善に向けた構造改革を実施 (適正な施工体制構築、取り組み案件の絞り込み、利益重視の目標管理)	

業績および目標

2023年3月期の通期業績は、188億円の営業損失となり、2期連続の赤字決算となりました。今期は国内建築事業の立て直しを最優先に取り組み、強固な経営基盤を再構築していきます。

土木事業は、過去最高の利益水準を確保しました。今期は施工体制の確保を優先し、量より質を重視した取り組みを進めます。

建築事業は、手持ち工事の消化を優先し、受注を抑制します。採算重視の方針を徹底し、施工体制の逼迫を少しずつ解消させていくことで、体制の強化を図っていきます。

海外事業はフィリピンの大型工事をはじめ堅調に推移しており、引き続き当社の成長ドライブとして、リスク管理を徹底しながら、着実な事業基盤の強化・規模の拡大を目指していきます。

業績目標

	2021	中期経営計画 2022-2024					
		2022	2023	2024	2025	2026	2027
連結売上高	4,033	4,586	4,630	4,670	4,360	4,400	4,500
国内土木(当社)	910	1,041	1,050	1,010	950	950	950
国内建築(当社)	1,680	1,822	1,730	1,690	1,430	1,400	1,460
海外	691	927	970	1,020	1,050	1,100	1,140
国内グループ会社等	752	796	880	950	930	950	950
連結営業利益(利益率)	△75 △1.8%	△188 △4.1%	130 2.8%	160 3.4%	167 3.8%	183 4.2%	200 4.4%

財務KPI

	2021年度	中期経営計画 2022-2024		
		2022年度	2024年度	2027年度
ROE	△7.2%	△33.2%	9%以上	10%以上
総還元性向	-	-	50%程度	50%程度

3つの基本方針と施策

建築事業の業績悪化を受け、基本方針1「収益力の向上」において、具体施策として「国内建築事業の業績改善」を新たに追加しました。

1 収益力の向上	2 成長分野への挑戦	3 人材(=人財)基盤の強化
施策 ① 受注力の強化 ② 現場力の強化 ③ 国内建築事業の業績改善 追加	施策 ① サステナブル社会に向けた取り組みの強化 ② 海外事業の拡大 ~拠点の自立とネットワーク強化~ ③ 建設生産システムの深化	施策 ① ダイバーシティ&インクルージョンの実現 ② エンゲージメントの向上 ③ 人材の育成

基本方針 1 収益力の向上

施策① 受注力の強化

事業ごとに良質な受注環境の維持向上を図り、競争優位性を創出していきます。

土木事業 優位技術であるPC橋梁を軸に、市場が大きいトンネルや成長分野のエネルギー関連施設に注力します。

建築事業 業績改善に向けて、競争優位性の高い分野を軸に良質な案件受注に注力します。

海外事業 国内優位技術の積極的な展開などにより、当社の成長ドライブとして受注規模を拡大していきます。

これらの受注戦略を、デジタル活用的高度化や原価力強化などで支えていきます。

施策② 現場力の強化

現場がコア業務に集中できる体制を構築します。安全・品質・工程・原価管理という「現場力の強化」によって工事リスクの最小化を図り、安定的な工事収益を確保します。BIM/CIMによる仮想竣工などデジタル化を推進し、現場力を支えていきます。

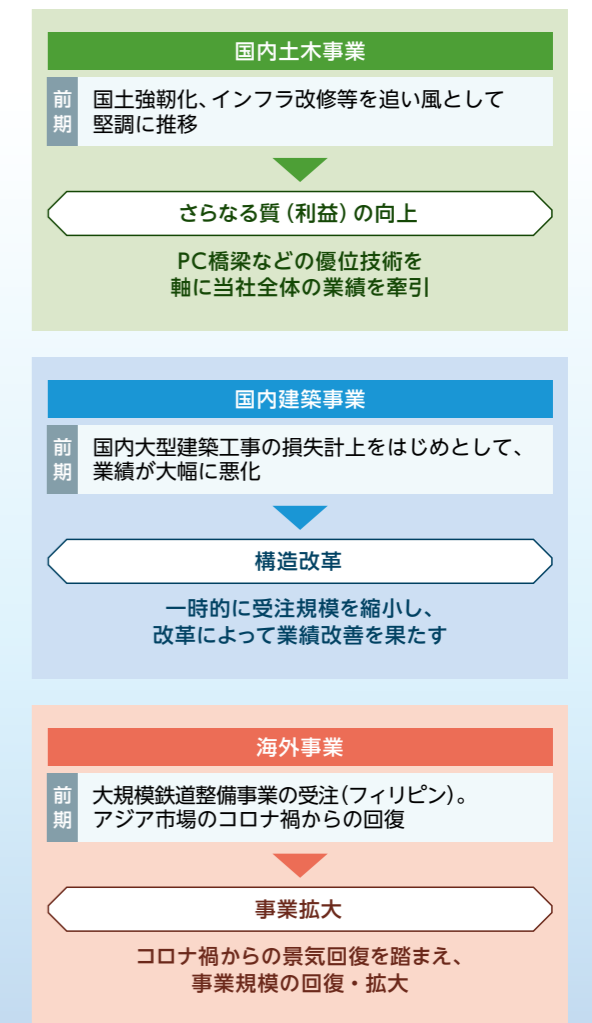
施策③ 国内建築事業の業績改善

利益率改善に向け、国内大型建築工事において下記の施策を実施します。早期の業績改善を実現すべく、グループの総力を挙げ各施策の実行・運用を徹底していきます。

1. 施工プロセスにおける「施工体制逼迫の改善・現場支援体制の再構築」
2. 受注プロセスにおける「ガバナンス強化・最適なポートフォリオ構築」
3. 受注から竣工の各段階における「利益額・利益率を最優先とした目標管理の徹底」

[P.30~31 建築事業部門]

基本方針における2022年3月期状況と今後の方向性



中期経営計画2022-2024 (2023年5月修正)

基本方針 2 成長分野への挑戦

施策① サステナブル社会に向けた取り組みの強化

再生可能エネルギー発電や低炭素素材の使用など、芽が出始めた分野を中心に投資を行います。これらを、サステナブル技術で選ばれる建設会社としての成長につなげていきます。

施策② 海外事業の拡大

引き続き事業基盤を強化しつつ地域と共に成長を図り、2030年には2,000億円規模への事業拡大を目指します。

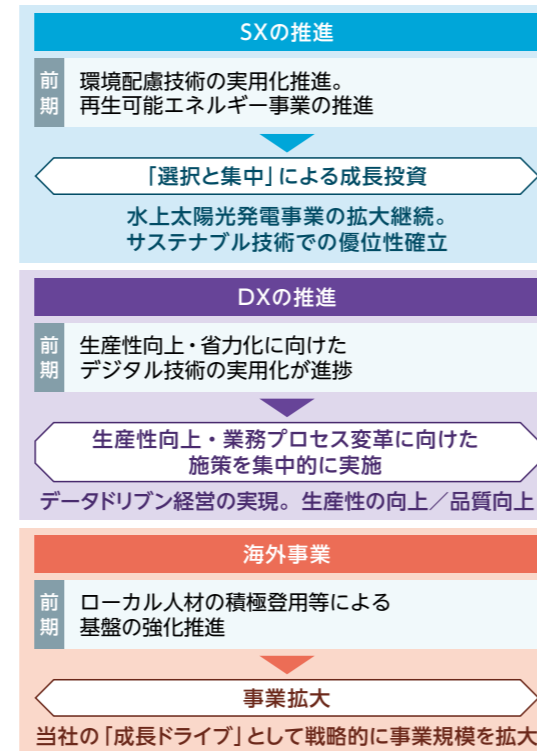
2022年に当社グループに加わったAntara Koh社もPMIが順調に進捗しており、さらなる当社とのシナジー創出に努めていきます。

施策③ 建設生産システムの深化

現場の工業化・自動化を推進することにより、提供価値を追求します。SMile生産システムの実現に向けた取り組みを継続し、生産性の向上・ゼロ災害の実現・品質の確保につなげていきます。また、ロボットの活用による製造の自動化、水素の活用による部材製造におけるCO₂削減が着実に進捗しています。

全国に製造拠点を有するなどの独自性を活かし、プレキャスト技術を起点としたさらなる優位性を創出していきます。

基本方針における2022年3月期状況と今後の方向性



基本方針 3 人材(=人財)基盤の強化

施策① ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)の実現

すべての社員がやりがい・働きやすさ・成長を実感でき、幸福度を高められる職場環境を実現します。多様な人材が多様な働き方で多様なキャリアを形成でき、そこから生まれる多様な価値観・スキルを企業が活用することで、人材と企業のパフォーマンスを最大化できる好循環を目指します。

施策② エンゲージメントの向上

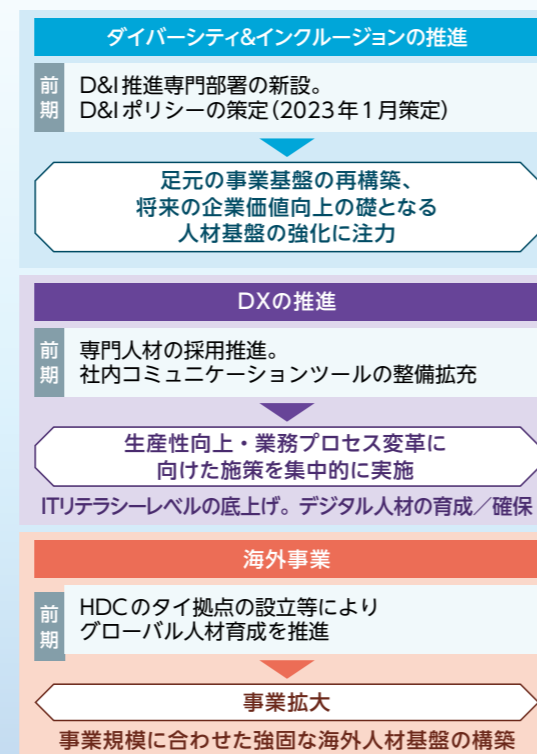
定期的な社員アンケートを実施し、回答を反映したさまざまな取り組みを実践していくことで、持続的なエンゲージメント向上を図ります。

企業が成長すれば社員の幸福度も高まり、エンゲージメントはさらに向上します。当社は、企業が重要な課題に直面している時こそエンゲージメントはより大きな推進力になるとの認識を持ち、これに注力しています。

施策③ 人材の育成

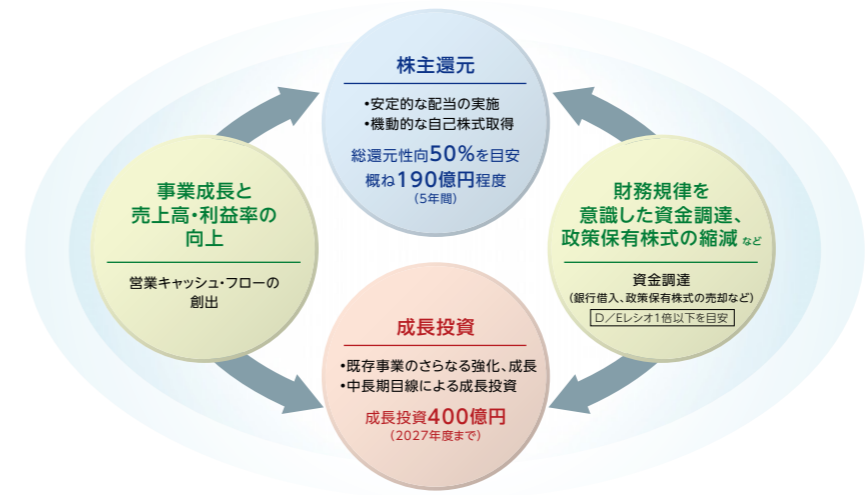
デジタル人材やグローバル人材の育成を推進します。「新たな成長」の実現を牽引する人材の育成・確保は、足元の業績改善・将来の成長の源泉になると認識し、一層注力していきます。

基本方針における2022年3月期状況と今後の方向性



財務戦略

創出されるキャッシュ・フローと資金調達による最適な資本構成(成長投資と株主還元)



財務計画

2023年から2027年の5年間で、着実な利益計上および工事代金の回収により営業キャッシュ・フローを積み上げ、有利子負債の縮減に努めます。成長投資や事業環境の変化に対応できる、財務基盤の健全化を早期に実現します。

そのための施策として、①キャッシュコンバージョンサイクルの短縮、②継続的な成長投資、③D/Eレシオ1倍以下を意識しつつも柔軟な資金調達、という3点を実施していきます。

財務計画 (キャッシュフロー見通し(概要))

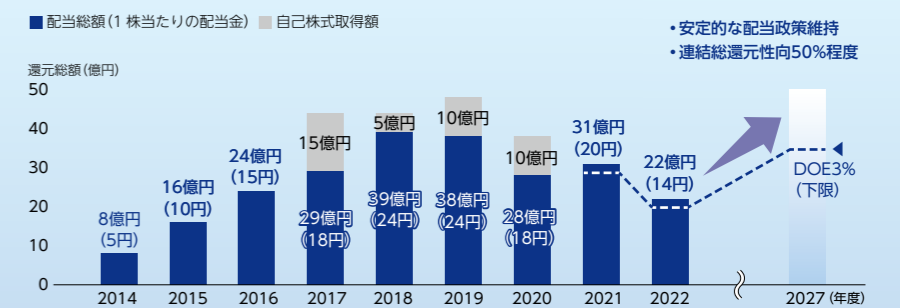
	2021	2022	2023-2027 (5年合計)
営業CF	100	△161	1,200 程度
投資CF	△130	△35	△250 程度
財務CF	△21	142	△760 程度
有利子負債残高	648	843	270 程度 (2027年度末)

株主還元

当社は、安定的な配当政策の維持を基本としています。企業体質の強化および事業展開に備えて内部留保の充実を図りつつ、業績と今後の経営環境を総合的に勘案して利益配分を決定します。

中期経営計画2022-2024の株主還元は、総還元性向50%を目安に、自己資本配当率(DOE)3%を下限値として、安定した株主還元を実施していきます。

株主還元の推移



※2016年度以前の1株当たり配当金については、2017年10月に実施した株式併合を考慮

投資計画

現在の手持ち工事の資金需要などを鑑み、計画を2027年度までの5カ年で総額400億円規模に修正しました。投資内容に大きな変更はありませんが、効果がより見込まれる分野については、集中的な投資を行っていく計画です。

2023年度~2027年度までの5年間で
 投資規模(総額) 400億円

1. 建設事業強化のための投資 200億円

- SMile生産システムの実現(建設DXの推進)
- 競争力向上のための技術開発
- 事業基盤の強化、事業規模の拡大

2. 新規・周辺領域事業推進のための投資 100億円

- 脱炭素社会に寄与する事業
- 社会インフラの強靱化や長寿命化に寄与する事業
- 建設事業の成長に寄与する建設周辺領域事業

3. 基盤強化のための投資 100億円

- 人材関連(グローバル人材、DX人材の教育・確保等)
- 情報化、情報セキュリティ強化
- その他 設備投資等

企業価値向上に向けて

経営環境が大きく変化する中で、ステークホルダーの皆さまの期待に応え、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を実現するには、収益性の向上と資本効率向上への取り組みがより重要になると考えています。

認識する課題と優先すべき経営課題

経営課題 1

株価がPBR1倍を割れる状況が継続しており、企業価値を毀損している状態

経営課題 2

当社のROE水準は市場の求める株主資本コスト(当社自己認識6~7%)を大きく下回っている

優先すべき経営課題

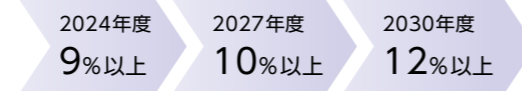
- 収益力の向上
- 資本効率向上

→ ROEの向上を目標に掲げ、企業価値の向上を目指す

取り組み事項

- 企業価値を最大化するための資本コストを意識した経営
- 株主資本コストを上回るROE水準の早期実現
- 株主との対話推進と実施状況の開示

ROE水準目標



ROE(自己資本利益率)向上のための3つの基本方針

1 収益力の向上

- 事業領域毎の施策の実行
 - ① 受注力の強化
 - ② 現場力の強化
 - ③ 国内建築事業の業績改善
- 市場ニーズが高まるサステナビリティ関連等への成長投資の継続
- 必要性を見極めた一般管理費の削減

2 資産のスリム化

- 政策保有株式を2024年度までに50%まで縮減(2022年度比)
- CCC(キャッシュコンバージョンサイクル)の短縮による資金収支の改善
- 資本コストを意識した資産効率化の推進
 - 投資の「選択と集中」など

3 最適な資本構成

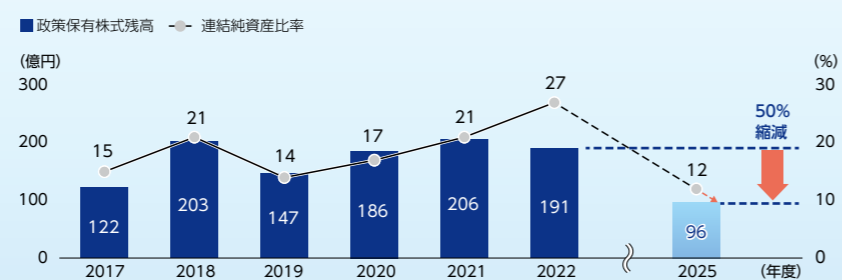
- 財務規律(D/Eレシオ1倍以下)を意識した最適資本構成への改善
- 成長投資とリスクに備えた自己資本(=株主資本)水準を確保

コーポレートガバナンスのさらなる強化

政策保有株式の縮減

- 政策保有株式の残高を2024年度までに2022年度比50%まで縮減
- 早期に連結純資産比率を20%以内とするとともに、将来的には10%以内を目指す

政策保有株式の残高および連結純資産比率の推移



取締役会の監督機能の強化

- 監督と執行、および取締役間の相互牽制機能強化

現状(2023年9月時点)	社内取締役	社外取締役	社外取締役比率
	4名	5名	56%

過半数の選任(50%超)を実施

国内大型建築工事における損失発生の原因究明および再発防止

- 調査委員会により原因究明および再発防止策を策定

社長メッセージ

信頼の回復と、次なる成長を目指し、全社的な改革を推進していきます。

はじめに

2022年度における当社グループの業績は、現在施工中の国内大型建築工事において多額の工事損失を追加計上したことなどにより、2期連続の赤字決算となりました。株主の皆さまをはじめ、多くのステークホルダーの皆さまに多大なるご心配とご迷惑をおかけすることになりましたことを深くお詫びいたします。

さて、当社は、事業環境の急激な変化や戦略の進捗状況を踏まえ、2023年5月に建築部門の大幅な業績悪化を受けた追加施策を策定し、これらを反映させて「中期経営計画2022-2024」の見直しを行いました。

新たに策定した方針として、国内建築事業においては、受注量を大幅に抑制し、高水準で推移している手持ち工事の消化を進め、適切な施工体制の確立に取り組む一方、堅調に推移している国内土木事業および海外事業については、引き続き着実な展開を図ります。そして、中期経営計画の最終年度となる2024年度と、さらに3年後の2027年度の連結売上高水準を同程度と設定し、この間に安定的な収益を創出できる事業体制の再構築を進めていきます。

2023年度の業績は、売上高は概ね前期並みとし、営業利益は黒字へと転換する見込みです。財務面では、資金収支の改善、政策保有株式の縮減などによる資産のスリム化を進めることで、健全な財務体質の早期構築を目指し、業績回復に向けた経営基盤の強化を図っていきます。

代表取締役社長
近藤 重敏



業績回復に向けた新たな方針

最優先課題として、国内建築事業の立て直しに注力

業績回復に向けて、最優先課題として国内建築事業の立て直しに最注力します。

損益悪化の主要因となっている国内大型建築工事については、本店を中心とした特別対応チームを設置し、施工全般に対する支援や技術的な指導を実施しています。毎週、現場・特別対応チーム・支店・本店をつなぐ定例会議を行っており、継続的課題の対応フォローや、新たに発生する問題についても早期に解決できる体制を整えているほか、私自身も毎月現場に足を運んで状況を確認しています。今般、外部の有識者に参画していただき、新たに調査委員会を設置して、客観的な立場からの助言などを得ることにより、原因究明と再発防止策をより確実なものとし、さらなる損失発生を防止していきます。

国内建築事業全体の利益改善に向けた改革としては、逼迫する施工体制を改善するための施策を進めるとともに、本支店によるバックアップなど、現場支援体制を

再構築していきます。また、今回の業績悪化の要因の一つには、受注量の確保を優先するあまり、受注時における見積りや設計、施工の検討が十分に徹底されていなかったことが挙げられます。こうした問題を改善するために、厳格な受注審査を行うための判定会を新設し、受注プロセスにおけるガバナンスの強化を図っています。さらに、受注から竣工までの各段階において、採算性を最優先とした目標管理を徹底していきます。

ここしばらく、国内建築事業においては、利益改善が何よりも重要なテーマとなります。利益改善に向けた改革にリソースを集中させるため、一時的に受注量を大幅に抑制し、手持ち工事を着実に進行させていきます。一方、市場に目を向けると、老朽化などにより建て替え時期を迎える建物も多く、企業の設備投資も復調傾向にあるなど、足元の事業環境は堅調であると感じています。今回の業績悪化を機に抜本的な改革を進め、収益力向上のための体制を再構築していきます。

過去最高益を達成し、好調に推移する国内土木事業

国内土木事業については、2022年度に過去最高益を達成するなど、堅調に推移しています。国内トップクラスのシェアを持つPC橋梁をはじめ、高速道路橋の大型リニューアル工事である床版取替工事において超高耐久床版^{*1}を開発するなど、業界屈指の技術力は高く評価されています。今後も競争力を維持して優位性を

さらに強化するとともに、トンネルやシールドなどの利益生産性の高い分野にも注力します。当社の成長を支えるコア事業として、「さらなる質の向上」を目指して着実な事業展開を進めていきます。

※1 PC鋼材の代替としてアラミド繊維を束ねた材料を使用し、超高耐久を実現したプレキャスト床版(Dura-Slab®)

成長ドライブとして位置付ける海外事業における展開

当社の成長ドライブとして位置付ける海外事業についてはコロナ禍による影響からの回復が鮮明で、2022年度の海外事業は大幅な増収増益を果たし、売上高は過去最高の水準を確保しました。現在、アジアを中心に14カ国^{*2}で事業を展開しており、国内外4拠点にHDC（グローバル人材開発センター）を開設してローカルコア社員や経営幹部の育成に力を入れるなど、中長期的な視点に立ったグローバル戦略を進めています。2022年度からは、シンガポール現法の社長にローカル幹部を登用しています。

国内の土木系エンジニアをアジアの国々に直接派遣

するなど、プレキャストを中心とした技術の海外展開にも積極的に取り組んでいます。国内で培った技術や経験を強みに、世界の国々でも高品質な工事を追求し、競争優位性を高めていきます。また、2022年2月に子会社化したシンガポールの海洋土木系会社、Antara Koh社との連携を深め、大型橋梁工事における競争力の強化や受注機会の拡大、さらには海洋土木市場への参入などの取り組みを進めていきます。

海外事業は、2024年度に連結売上高1,000億円を目標としており、さらに2030年には2,000億円を目指しています。

※2 2022年度現在

中長期的な成長を見据えて

「社員が当社で働くことの幸せを実感できる会社」を目指して

私たち建設会社にとって、「人」こそが最大の財産であることは言うまでもありません。私の理想とする企業像は「社員が当社で働くことの幸せを実感できる会社」「会社は社員や関係者が幸せになるために存在している」と考え、社員一人ひとりの想いを理解するために、2021年4月の社長就任以来、多くの支店や現場に足を運び、社員の生の声に耳を傾け、経営に反映するという姿勢で取り組んできました。

このような対話を重ねる中で、私なりに感じたことがいくつかあります。その一つは、多くの社員は当社で働くことにプライドと自信を抱いていること。これは当社

の長い歴史の中で培われてきた実績や伝統によるものだと思います。しかしその一方で、社員が自らの夢を実現することや、そのために行っている一つ一つの仕事に対しては、必ずしもやりがいを感じているとは言い切れない状況がしばしばあることにも気づかされてきました。その要因の一つが、建設業ならではの、強い統制を利かせながら、上意下達で業務をこなしていく仕事のやり方であると感じています。業績回復に向けて新たな一歩を踏み出そうとしている今、こうした仕事のスタイルを変えていく絶好の機会であると考えています。

そうした背景から、今年6月に、「全社員が存分に『活

躍し、『効率的』な働き方で、より良い『結果』を出すK³な企業』を目指すことをコンセプトとした、組織横断的な業務改革プロジェクトである「K³プロジェクト」を立ち上げました。全社的な課題(業務効率化、働き方改革、フラットな企業風土づくりなど)に対し、全社から意見、

改革案を収集して、改革計画を策定し、短期間で実行することにより、社員一人ひとりが自らの発想で、これまでになかったアイデアや業務の進め方に、果敢に、しかもスピード感をもって主体的にチャレンジできる環境を整えていきたいと考えています。

最前線の現場を起点に、働き方改革と業務改革の二つの改革を推進

「働き方改革」においては、福利厚生制度の充実や多様な働き方のための制度づくりなど、さまざまな施策を進めています。なかでも早急に取り組むべき課題と考えているのが、最前線である現場での改革です。現場の社員たちが安全や品質、工程、原価の管理といったコア業務に集中できるように、本支店によるサポートなどの施策を進めています。

しかし、これらの課題は逼迫する業務の一部を内勤に

移管すれば解決できるというものではないと思います。先程の業務改革プロジェクト「K³プロジェクト」などを通じて、業務の在り方を根本から改革していくために議論を重ね、それを踏まえたくてDXを推進することで、改革を加速させていこうと考えています。2024年4月から、建設業にも時間外労働の上限規制が適用されます。すべての社員が、ワークライフバランスを実感できるよう、仕事に取り組める環境づくりに注力していきます。

多様な人材がやりがいをもって活躍できる風通しのよいフラットな企業風土づくり

「人材の育成」については、多様な人材が活躍できる環境づくりに引き続き力を注いでいきます。人材の確保では、国内における外国籍人材の採用に加えて、海外大学からの直接採用などにも取り組んでいます。課題となっている女性活躍の推進では、女性管理職を育成するためのプログラムを立ち上げました。このようなダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に係る取り組みを幅広く展開していくために、2022年度にD&I推進部を新設しています。若手の育成に関しては、自発的・主体的に考え社内外に発信し行動して自ら結果につなげる力を向上させることを目的に「コア人材育成研修」を導入しました。また、社員が意欲を持って働ける環境を整えるために、処遇改善についても継続して実施しています。

人材基盤を継続的に強化していくためには、「社員エンゲージメントの向上」も重要な課題です。社員がやりがいをもって仕事に取り組めるように、一昨年度から「社内公募」による人事異動制度を始めています。今年度からは、新事業のアイデアを広く社内から募集する

「社内アイデア公募制度『Plus One Challenge』」をスタートさせ、新事業のシーズとしてこれから育てていきます。また、風通しのよい風土づくりの一環として、社長の私に直接意見を伝えられる仕組み「オピニオンルーム」^{※3}も導入しています。

多様な価値観を持つ社員一人ひとりがやりがいをもって多様な働き方をしていくためには、風通しのよいフラットな企業風土づくりが欠かせません。社長としてその先頭に立ち、今こそ改革を推進していきたいと考えています。

^{※3} 社内ネットワーク上に設置した社長への意見箱。2021年10月の設置以来、100を超える意見が寄せられています



社会と共に持続的な成長を遂げていくために

サステナビリティを新たなビジネスチャンスへ、新規事業の展開

当社が社会と共に歩み持続的な成長を遂げていくためには、サステナビリティへの取り組みがとても重要な経営テーマとなります。特に建設業ではビジネスプロセスの多くの場面で環境課題と密接に関わります。設計や施工はもちろん、環境負荷の少ないサステンクリート^{※4}などの原材料から、ZEB/ZEH^{※5}といった施設の運営まで、多様なプロセスにおいてサステナビリティへの取り組みを進めています。

また、サステナビリティをビジネスチャンスと捉えた新規事業も積極的に展開しています。なかでも新たなビジネスとして芽吹きつつあるのが水上太陽光発電事業です。当社では、水上設置型の太陽光発電用フロートを独自に開発し、既に全国6カ所で自社運営しています。2022年11月には、当社としては初となるオフサイトコーポレートPPA事業^{※6}を、大阪府泉佐野市の農業用た

め池で開始しました。さらに東京湾で、国内初となる洋上太陽光発電の実証実験も予定しています。

このほか再生可能エネルギー分野では、浮体式の洋上風力発電にも取り組んでいます。仏国BW Ideol社が国内で進める事業性評価プロジェクトに参加し、コンクリート製浮体基礎の建造において、市場の期待に応える経済性および工期の実現が可能であることを確認しました。

これら新規事業の創出は、当社が中長期的な成長を果たしていくために欠かすことのできない事業戦略です。今後も、資本効率を意識しながら、成長が見込める分野については集中的に投資を行っていきます。

^{※4} 材料に由来するCO₂排出量を40%~最大90%削減する環境配慮型コンクリート

^{※5} Net Zero Energy Building (ネット・ゼロ・エネルギー・ビル) / Net Zero Energy House (ネット・ゼロ・エネルギー・ハウス) の略称。消費する一次エネルギーをゼロにすることを目指した建物

^{※6} 発電した電気を送配電ネットワーク経由で電力需要施設に送る電力購入契約

ステークホルダーの皆さまの信頼に応えるために

当社は、国内建築事業における多額の工事損失によって業績悪化に陥りましたが、国内土木事業および海外事業は順調に推移しており、サステナビリティ関連の新規事業についても積極的な展開を図っています。

また、ガバナンス強化の観点から、取締役会については、今年度から過半数の社外取締役を選任しており、取締役間の相互牽制機能を強化しました。加えて、経営会議についても、報告主体ではなく、議論中心に運営することで、活性化を図り、担当部門外の役員からの質問件数も増えるなど、自由闊達な議論の場になってきています。

今回、見直した「中期経営計画2022-2024」の基本方針は、次期中期経営計画においても踏襲していきつつ、業績回復や業務改革の進展度合いを見ながら次な

る成長を見据えた、より積極的な施策も打ち出していきたいと考えています。

先ほど企業風土のことにふれましたが、今回の業績悪化の遠因の一つに風通しのよくない組織体制面の影響などもあったのではないかと感じています。その意味でも、今こそが全社的な改革に踏み出していく時期であると考えています。「社員が当社で働くことの幸せを実感できる会社」。この理想の姿に向かって、社員の気持ちを一つにして改革を推進していきます。それが1日でも早い業績回復につながり、ステークホルダーの皆さまの期待にお応えすることだと信じています。皆さまには大変ご心配をお掛けしていますが、これからも厚いご支援を賜りたいと願っています。

2023年10月
代表取締役社長

近藤重敏