

トップメッセージ



変化し続ける環境に対応するため、 事業ポートフォリオの補強に取り組みたい

代表取締役社長 岸本 達也

前中計の評価は80点

中期経営計画2024（以下「前中計」）を振り返るとすれば、評価は80点です。高速道路大型工事を軸に持続的な成長を実現するための基礎固めの期間として、毎年売上・利益を着実に伸ばし、2024年6月期に10期連続の増収増益となったことは満足のいく成果だと思います。こうした安定的な成長の要因は、好調な市場環境、受注戦略の高度化、施工能力の強化であると考えます。まず市場環境ですが、当社グループの事業の主軸である国内道路分野では、高速道路リニューアルプロジェクトのほか、インフラ老朽化対策や災害対策のため公共工事が盛んに発注されています。それらを取り込む受注戦略の高度化については、東西カンパニー制を活かして大型工事の受注に注力してきました。カンパニーが広域で応札案件の検討や人員配置などを行うことで、支社中心の受注体制であった従前と比べ、より採算の良い工事を充実した体制で施工できるようになりました。また施工能力の強化について、前中計では6つの「ショーボンドらしさを極める」ことを基本方針に掲げ、その中の「施工力」「技術力」を極めるため人材育成の強化に取り組んでできました。高難度の大型工事でもショーボンド本来の強みを活かしてお客様の信頼を獲得できるよう、つくば研修センターを活用して新入社員や協力会社の職長などに対する事前教育を徹底するとともに、工務や安全といったサポート部門の強化も進めたことで当社グループ全体の施工能力が底上げされました。当初は限られた経験豊富な社員のみが高速道路工事を受注できる状況でしたが、この3年間の育成強化により、事前教育を受けた社員が補佐として現場で経験を積み、大型工事の施工技術を学んで受注戦力として独り立ちしていくという効率的な技術者育成の道筋ができたと考えています。結果として、売上高に占める高速道路の割合は66%まで高まりました。躊躇なく大型工事の受注に向かう体制が整ったことは、この3年間の特に大きな成果です。

また「収益力」「株主還元」についても計画を上回る結果を残せました。ショーボンドは昔から採算重視の方針を徹底し、加えて專業の利点を活かして補修・補強工事で稼ぐ力を持っていることが強みでしたが、近年工事の大型化が進む中でも受注戦略の高度化と施工能力の強化により収益力をさらに伸ばすことができました。営業利益率23%、ROE14.2%というのは、メンテナンスのトップランナーとしての自負を持ち、社員が一丸となって到達した数字です。その結果、15年連続増配、総還元性向75%という高水準の株主還元も実現できました。

一方で積み残した課題もあります。最も大きいものは海外事業、特にタイ事業の立ち上げが遅れたことです。国内でも、地方自治体の課題解決や民間分野へのアプローチに課題が残っています。これらについては、中期経営計画2027とあわせてお話しします。

中期経営計画2027 ～事業性と社会性を追求した企業価値の向上～

2024年8月に中期経営計画2027（以下「中計2027」）を発表しました。基本方針は「事業性と社会性を追求した企業価値の向上」です。事業性だけでなく社会性という側面を含めた要因には、内的なものと外的なものがあります。内的なものは、ショーボンドが元々持っている使命感です。今回中計2027を策定するにあたり、改めて経営理念を整理しました。企業経営における「パーパス」の重要性が謳われて久しいですが、ショーボンドはグループ企業理念を最上位の経営理念として定めています。その中の「社会資本を良好な状態で次世代に引継ぐ」という言葉は創業以来受け継がれてきたものであり、「パーパス＝存在意義」にあたるものです。また「めざし続ける姿」や社生でも社会的使命に言及しています。このように当社グループの理念は社会貢献と分かちがたく結びついてい

トップメッセージ

ますが、この根底には創業者の信念があります。創業者である上田昭は構造物のメンテナンスが世の中で注目されるようになるはるか以前からメンテナンス事業の成長性と社会的意義を確信していました。ショーボンドの社員はその使命感のもと、構造物メンテナンスに一意専心してきたのです。 [創業者の信念 >P07](#)

他方、外的なものはお客様からの要請です。地方自治体は全国の橋梁・トンネルの大部分を管理していますが、予算・人員不足が深刻な状況であり、管理する構造物の維持補修に手が回っていません。そうした課題にアプローチすることは、当社グループが前中計で積み残した課題でもあります。また海外についても、新設から数十年が経過して老朽化の問題が顕在化するケースが増えており、我々のもとへ協力依頼が寄せられています。そうした内外の要因を踏まえ、当社グループのアイデンティティである社会貢献への使命感と企業としての利益追求を掛け合わせて企業価値の向上を実現するという決意を込めて、中計2027の基本方針を定めました。

〈事業環境認識〉

まず事業環境の認識ですが、大枠としては高速道路を中心に国内道路分野において良好な発注状況が続くと考えています。高速道路についてはリニューアルプロジェクトが2030年まで継続する計画であり、進捗は2023年12月時点で48%となっています。また緊急輸送道路の耐震補強加速化の方針が発表されており、発注量の増加に期待しています。ただし、入札における競争激化や年間発注量のバラつきはリスクと考えています。国・自治体については「地域インフラ群再生戦略マネジメント」や「包括的民間委託」といった新たな取り組みが進められており、ショーボンドの強みを活かせる機会になると考えています。

[事業環境 >P13](#)

こうした事業環境を踏まえ、中計2027で取り組む方向性は大きく3つあります。

〈国内道路分野の着実な増収〉

現在ビジネスの柱となっている国内道路分野では、高水準の粗利率を維持しつつ、売上高の増加によって増益トレンドを継続します。「売上高1,000億円」という目標は、それに対するコミットメントです。そのために全社最適を意識した受注戦略に基づき、全国の発注トレンドの変化に機敏に対応しながら四半期別工事売上高の平準化を複数年にわたって実現できる受注残を形成します。また100億円前後の工事受注も見据えて効果的なJV組成の在り方を検討し、採算目線を落とさず売上のボリュームを確保できるよう準備を進めます。こうした受注戦略の高度化と同時に、協力会社も含めた施工能力の強化を継続します。そのためには、前中計から取り組んできた「安全文化創生プロジェクト」を通じて相互啓発型の安全文化を協力会社の作業員レベルまで浸透させることも必要です。戦略受注と高効率施工のサイクルを磨き上げ、業績の安定成長につなげます。

〈収益源の多様化〉

国内道路分野が好調だからこそ、そこに安住せず更なる成長の芽を育てます。その鍵となるのは海外事業です。前中計では三井物産との合併会社SB&Mを軸に、工事材料の販売を中心として事業の立ち上げを目指しました。米国で実績ある補修事業者Structural Technologiesに出資し、持分法投資利益を計上するなどの成果はありましたが、タイ事業の立ち上がりはコロナ禍の影響を差し引いても想定より遅れており、安定した収益の確保は課題として持ち越されました。タイで約5年活動する中で学んだことは、補修の対象となる傷んだ構造物があるだけではビジネスに結びつかないということです。受け入れられる土壌がなければ、いくら高性能の製品を売り込んでも買ってもらえません。予防保全によって構造物を長寿命化することでトータルコストの削減につながるという考え方そのものを持ち込み、市場を成熟させていく必要があります。日本も20～30年前は現在のタイと似

た状況でしたが、現在メンテナンス市場は建設業界の重要な一角を占めるマーケットに成長しています。タイでもこうした市場の開発を目指し、足元では現地の大学と協力しながら啓発活動や規格化を進めています。現地で公共事業関係者への説明会やインフラメンテナンスセミナーなどを実施し、確かな手ごたえを得ています。また、海外ビジネスの在り方そのものを再構築します。現地で実際に活動する中で、特にタイをはじめASEAN諸国において総合的なサービスへのニーズが想像以上に高いことがわかりました。そこで、ショーボンド建設に海外事業部を新設し、グループの総力を結集して「総合メンテナンス」のサービスにつなげられるようビジネスモデルを再構築しました。といっても直接現地で施工するわけではありません。施工指導や技術提供の形で各現場に当社グループの技術者を派遣し、そこで得られたニーズや課題を海外事業部にフィードバックして最適な製品の供給や他社との連携につなげることを目的です。当社グループが日本で市場を切り開き、メンテナンスの専門家としてインフラ管理者の要望に応え続ける中で培ってきた強みは、必ず海外でも発揮できると考えています。北米や現在検討中の他地域も含めた海外事業全体の規模感としては、まだ立ち上げの最中であり全体は見えませんが、最低でも5年後にグループ全体の利益の5%、10年後に10%まで伸ばすイメージです。 [海外事業部 >P41](#) また、海外だけでなく国内の周辺領域に対してもアプローチを強化します。周辺領域とは、現在の主要領域である道路分野以外のインフラのことです。化工建設グループは、元々鉄道や港湾施設などの民間のお客様とも関係を深めて活動していました。ここ数年は道路分野を中心に公共土木工事の発注が多くそちらに偏重していましたが、周辺領域のインフラも老朽化が進んでおり、メンテナンスのニーズは大きいと考えています。過去の積み重ねも踏まえ、この3年間で改めて営業基盤を固めていきます。社会性の観点で言えば、歴史的構造物の補修・補強も意識しているテーマです。古い時代に造られた構造物は、外観の保存や構造面で施工時の配

慮が重要であり、当社グループの経験値を発揮できる場であると考えます。同時に著名な構造物の補修に携わった経験は社員のモチベーションアップにもつながりますから、その側面でも大切にしていきたいものです。

[【特集】文化遺産を未来へつなぐ >P08](#)

〈地方自治体の課題解決に向けて〉

地方自治体において持続的・効率的なインフラメンテナンスを推進するため、「包括的民間委託」などの新たな発注形態が登場しています。これに対しては仕組みの提案から材料供給・施工まで、当社グループの力を発揮できる領域は大きいと考えています。また技術系職員と予算の不足という構造的な課題に対処するため、メンテナンスの省力化・省コスト化も急務です。そこでショーボンドの技術者が持つコンクリート劣化診断ノウハウを詰め込んだ「AI診断士[®]」や、軽度の傷みに対して施設管理者や点検者自身で簡易的に処置できるようなDIY工法・材料の供給を目指しています。発注者や地元の建設会社なども巻き込み、最適なビジネスモデルを検討したいと思っています。



トップメッセージ

〈財務・非財務の資本政策〉

今回総還元性向80%という方針を出しました。「安定的に利益を伸ばし、株主には増配という形で、社員には業績賞与という形で還元する」という当社の利益分配のポリシーに基づき、15期連続に満足せず、今後も増配傾向を継続したいと思います。同時に、高水準のROEの維持を常に意識しています。中計2027では自社株買いも継続しながら、「最終年度14.5%程度」の目標に向かって努力していきます。また、今回は財務と非財務の両面で資本政策を策定しましたが、その背景には「当社グループの高い粗利率の源泉は非財務資本の価値である」という考えがあります。特に重視するのは人的資本です。ハイレベルな技術者集団が生み出す高水準の工事粗利率を今後も維持するため、3年間累計で50億円以上の投資を予定しています。投資する分野は、まず受注・施工の能力に直結する人材の採用です。事業戦略と連動させ、工事・技術や海外、デジタル部門の人材を強化します。また「全国どこでも、だれが担当しても高水準のサービスを提供しお客様から信頼していただける」という強みを一層伸ばすべく、社員教育の充実にも取り組みます。そのうえで、2024年7月に開始した新人事制度のもと、適切な報酬体系の整備や公正・透明な人事評価制度の運用によってリテンション・マネジメントを強化します。こうした人を大切にする施策の背景には、社員にとって魅力的な会社を維持したいという個人的な思いもあります。社長就任後に取り組んできたサポート部門の充実や対話型安全パトロールなどによって働き方改革も進み、以前と比べて社員が仕事にゆとりを持てるようになってきていると思います。それは月1回の社長安全パトロールで現地の社員と顔を合わせてみると如実にわかります。働き方の変化により、同世代の社員同士で切磋琢磨する様子も見られるようになりました。今回の人事制度改革により、そうした成長意欲に見合った自己研鑽のバックアップ体制や納得感のある評価制度・報酬体系へと近づくことができたと思います。また建設業の担い手不足が恒常的な問題となる中、こうし

た人的資本重視の姿勢が人材確保の面で競争力にもなると考えています。



中期経営計画2027の「その先」へ

現在は売上高に占める高速道路工事の比率が7割に迫っていますが、常に変化し続ける環境に対応できるよう、事業ポートフォリオを補強していきたいと考えています。国内建設事業のオーガニック成長だけでなく、インオーガニックでの成長戦略も考えています。規模感としては50～100億円の出資・提携を模索しており、この3年間で良い案件を見つけ10年先を見据えた種まきができることを期待しています。狙いは、海外パートナー企業の拡充、地方での技術者獲得による受注戦力の拡大、ベンチャー企業なども含めた新材料・新工法開発のための業務・資本提携、工事原価低減のための特殊工事の内製化などです。例えば、ウォータージェット工法によるコンクリートのはつりなど、補修・補強工事を施工するうえで外注比率の高い工種を内製化することで、工事原価を抑えて粗利率を改善させることが期待できます。これはメンテナンス専業ならではの着眼点であり、他の工種についても検討しています。

事業ポートフォリオの補強に必要なのは、従来のショーボンドの枠にはまらない人材です。ショーボンドは長年公共工事の請負業でやってきて、その中で立ち回りは洗練されています。ただ今後は周辺領域や新領域で、お客様それぞれの課題にフォーカスしながら新たな市場を切り開いていくアイデアや実行力が必要となります。これまでの成功体験にこだわって硬直的になるのではなく、常日頃からアンテナを張って次のチャレンジに向かっていくような人を育てていきたいです。SB&Mで三井物産の方と一緒にビジネスできているのは、その意味でも価値のあることだと思います。

こうした長期の成長戦略に取り組むうえで、ガバナンスの強化も欠かせない要素です。海外事業やM&Aなど経営上の挑戦を続けていく中で、社外取締役も含めた取締役役会の適切な構成や実効性の高い議論はリスク管理の観点からも極めて重要です。現時点でも一定程度バランスのとれた取締役構成になっていますが、海外事業の拡大を視野に国際経験豊富な社外取締役の招聘を検討するなど、常にガバナンスを意識して経営を行っています。

阪神・淡路大震災の記憶

2025年1月で阪神・淡路大震災から30年の節目を迎えることから、今回の統合報告書に特集ページを設けました。それまでニッチ市場の先駆者であったショーボンドは、この大震災で被災したインフラの復旧に全社を挙げて対応したことで世の中に認知され、その後の成長につながりました。現在、従業員の約半数が社歴10年未満であり、震災後に生まれた若い世代も多く、ほとんどの社員が震災時の混乱を知らない状況です。大災害に直面しながらもインフラと会社を守り、成長につなげてきた諸先輩方の苦労を知る良い機会にもなると考えました。

【特集】阪神・淡路大震災の記憶 >P45

阪神・淡路大震災以降の30年間で、インフラの耐震補強に関する考え方は大きく変わりました。絶対に安全だと思われていた構造物が地震動によって崩壊したため、全国でインフラの耐震補強工事の必要性が認識され、急ピッチで施工が進みました。それ以降も大きな地震があるたびに道路橋示方書が改訂され、新たな設計地震動に基づく耐震補強が実施されていますが、その中で当社が果たすべき役割は、過去に施した耐震補強の効果の検証です。地震が起きた際に実地で検証を行うことは、その後の技術の向上や費用対効果の最大化のために極めて重要です。災害から人命と生活を守るため、インフラメンテナンスの専門家として「想定外」は許されません。「この橋の補強部材は少し古いから、今の基準に合わせて手当しないといけませんよ」と、発注者に代わって管理できるくらいのデータを蓄積して、研究開発も、施工も、発注者の手助けもできるように技術を磨き続ける。ショーボンドの技術者は皆そういう思いで取り組んでいます。

社会資本を良好な状態で次世代に引継ぐ

ショーボンドグループは、インフラ構造物を良好な状態で次世代に引継ぐことを存在意義とし、創業以来一貫してその使命に全力を注いできました。インフラメンテナンスに対する社会の要請が年々高まる中、10年後の姿を見据えて中計2027を完遂することが、社長である私の責務であると考えています。事業性も社会性も、当社グループの企業価値向上に欠かせない要素です。創業以来の使命感を忘れず、培ってきたメンテナンスの経験と技術で海外も含めた幅広いお客様のニーズに応え続けながら、グループ丸となって企業価値の向上に取り組みます。皆様の継続的なご支援を賜りますよう、よろしくお願い申し上げます。

CFOメッセージ

2025年6月期より中期経営計画2027がスタートしました。最終年度には売上高1,000億円を目指し、3年間で営業利益を約12%伸ばす計画です。「採算重視・選別受注」の方針を継続し、高い営業利益率を維持します。今回、財務資本に加えて非財務資本を含めた資本政策を策定しました。当社の高い利益率の源泉は、人的資本をはじめとする非財務資本の価値だと認識しています。適切な財務・非財務の資本運営により株主資本コストを上回るROEを維持していくことが私の使命だと考えています。

常務取締役 最高財務責任者 関口 恭裕



中期経営計画2024の振り返り

総括

3年間で大幅な営業増益となった中期経営計画2021に続く中期経営計画2024では、持続的な成長に向けて「ショーボンドらしさを極める」との基本方針のもと、「施工力」「技術力」「販売力」の強化と、高水準の「収益力」「健全性」「株主還元」の維持に取り組んできました。海外事業を含む工事材料の販売力強化には課題が残りましたが、大型工事の受注拡大、工事粗利率の改善により、利益目標を達成することができました。

10期連続の増収増益

中計最終年度となる2024年6月期の当期純利益は143.2億円となりました。3年間で26.3%の増益となり、10期連続の増収増益を達成しました。売上高については、タイなどの海外事業を含む工事材料売上高が伸び悩んだことから854.2億円となり、計画未達となりました。一方で、協力会社を含めた施工能力の強化を進めてきたことにより大型工事を中心に施工が順調に進捗し、工事売上高については概ね計画を達成することができました。工事受注高は、年度により増減がありましたが3年平均では年間約832億円となり、過去最高水準の期末受注残を積み上げることができました。

●事業戦略

施策	振り返り
東西カンパニー制を活用した受注戦略の高度化	東西カンパニー内で情報共有体制を強化し、応札案件の選定や最適な人員配置、協力会社を含めた施工管理体制の確認などを徹底することで、受注戦略をより高度化しました。
大型工事の更なる取り込みと施工能力の強化	新規協力会社を開拓するとともにカンパニー内で協力会社の広域化を進め、施工能力を強化しました。20億円以上の案件については、本社を中心に全社規模で確認する体制を整備しました。
SB&Mを軸とした新たな製品販売戦略への挑戦	コロナ禍の影響を受けながらも、タイや北米での営業活動を継続し、タイでは工事受注やICAプロジェクトを通じた製品販売、北米ではインフラ補修会社への出資といった成果を上げました。
グループ会社、他社との連携強化による協働の推進	協力会社とのパートナーシップ強化や販売代理店の拡充に取り組み、施工・販売の両分野で協働が進みました。また、キーナテックをはじめグループ会社の収益貢献度が上昇しました。
予防保全型インフラメンテナンスを支える新技術の開発	既存製品の納期短縮・コスト低減や樹脂系製品の非劇物化を進めているほか、植物や貝殻を使用した有機材料の開発に着手しました。亜硝酸リチウムジェルやAI診断土を実用化しました。

●中期経営計画2024 基本方針

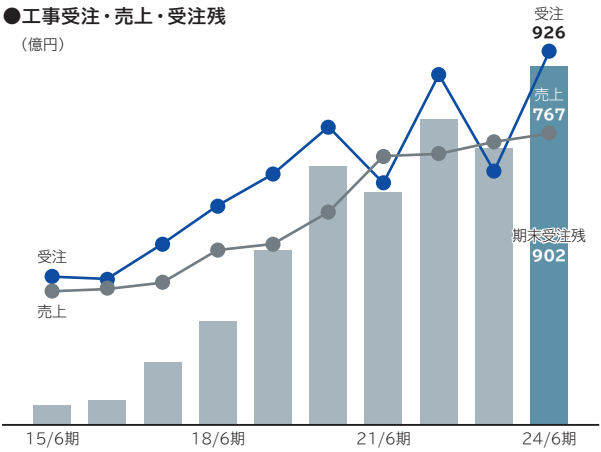
ショーボンドらしさを極める

- ①組織力強化による大型工事の更なる取り込み
- ②他社に先駆けた新技術開発と新たな製品販売戦略への挑戦
- ③市場変化に対応できる人材育成と生産性向上による受注拡大
- ④収益性・財務健全性の両立と株主還元の充実
- ⑤ESG課題への取り組みとSDGsへの貢献

	2021年 6月期	2024年 6月期	増減	(億円) 中期経営計画 2024
売上高	800.7	854.2	+6.7%	875
営業利益	157.3	196.7	+25.0%	175
当期純利益	113.4	143.2	+26.3%	120
ROE	13.0%	14.2%		12.0%

●基盤強化

施策	振り返り
市場変化に対応できる人材育成と受注戦力の増強	つくば研修センターにおいて若手社員や協力会社に対する実践的な研修を開始したほか、資格取得支援や技術社員の専門的教育プログラム、各カンパニー独自の人材育成施策を強化しました。
経営環境の変化に則した人事制度改革	人事制度の改定に向け、社会情勢や社員のニーズを踏まえて社内の議論を深めました。働き方改革や女性社員に配慮した柔軟な働き方の制度化、賃上げ、シニア社員の処遇改善も行いました。
強固な安全文化の確立と現場教育の徹底	全社で安全文化創生のアクションプランを進め、eラーニングなど新しい取り組みを開始。度数率は全国平均を下回り、23/6期は死亡災害ゼロ、労働災害の度数率・強度率もゼロを達成しました。
DX推進による生産性向上	現場DXが進み、施工管理アプリや三次元設計ソフトの導入が全国で拡大。各支社の技術社員による三次元CAD習得や、CIM化対応のための自社開発デバイスの三次元データ化も完了しました。
ESG課題への取り組みに向けた体制構築	サステナビリティ委員会を設立し、グループ全体としての体制を構築しました。CO ₂ 排出量を算定、各種方針と非財務KPIを策定したほか、統合報告書の発行により開示を充実化しました。



工事売上高

発注者別工事売上高については、2024年6月期に高速道路会社のシェアが66%まで上昇し、中計想定の50%を大きく上回りました。積極的な人的資本への投資による社員数の増加と教育・研修の充実により、大型工事を担当できるスキルを持つ技術者数が着実に増加したことが大きな要因です。

また、東西カンパニーにおける応札案件の選別や最適な人員配置などの受注戦略の高度化と施工能力の強化が奏功し、四半期別の工事売上高については、売上高の増加と平準化を実現することができました。

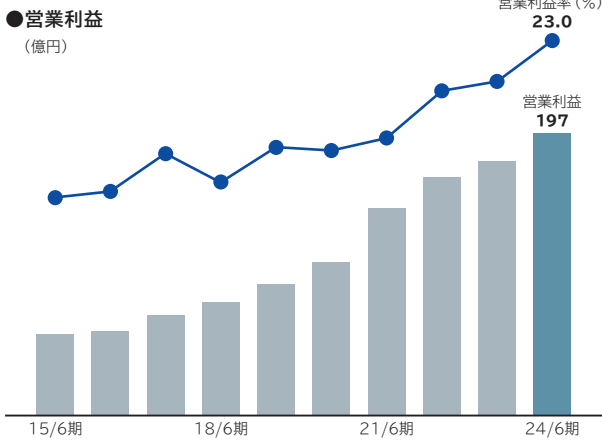
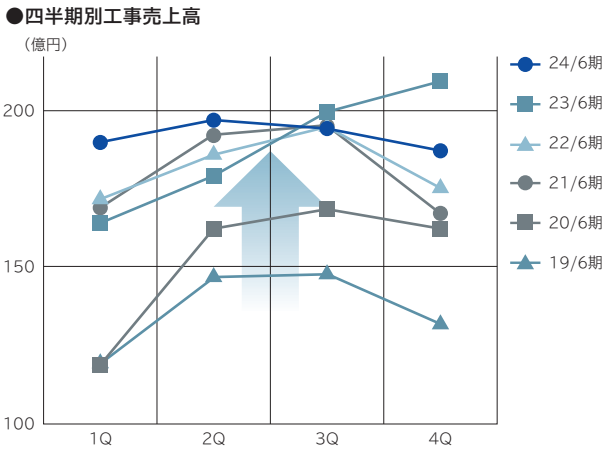
中期経営計画2027

基本方針

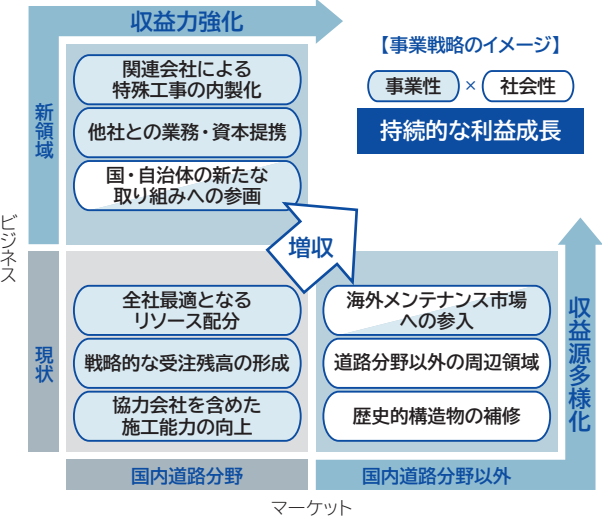
中期経営計画2027では、「事業性と社会性を追求した企業価値の向上」を基本方針とし、持続的な利益成長と社会課題への取り組みを両立します。全社最適となるリソース配分により大型工事をさらに取り込み、増収増益トレンドを継続します。

「事業性と社会性を追求した企業価値の向上」

- 大型工事の受注拡大に向けた競争力強化
- 海外事業のビジネスモデル再構築
- DXによる生産性向上と働き方改革の推進
- 資本コストや株価を意識した経営の実現
- 非財務資本の活用による企業価値の更なる向上



また、収益力強化のため新領域ビジネスに挑戦するほか、収益源多様化に向けて国内道路分野以外のビジネスにも取り組みます。株主還元の充実に加えて、人的資本への投資継続をはじめ非財務資本の活用を含む財務・非財務両面の資本政策により、企業価値の更なる向上を実現します。



財務目標

2027年6月期には、売上高1,000億円を目指します。受注戦略の高度化により大型工事の受注比率をさらに高め工事売上高を伸ばすことに加えて、海外ビジネスの再構築や高速道路各社の耐震補強工事、道路分野以外の周辺領域への取り組みを強化することで工事材料売上高を大きく増やす計画です。

営業利益については、継続的な賃上げなどによる人件費の増加を見込んでおり営業利益率は若干低下すると想定し、最終年度の目標を220億円としています。当期純利益は、政策保有株式の売却益などを加えて156億円の計画です。13期連続の増収増益を目指します。

工事受注高は、3年平均で前中計を上回る水準を確保し、高水準の受注残高を維持します。2024年6月期の工事受注高が非常に好調であった反動で2025年6月期の工事受注高は前期比減少を見込んでいますが、その後は回復し最終年度には900億円程度を目指します。

工事売上高は、技術者数の増加と施工能力の確保、デジタル機器の導入による施工現場の生産性向上などにより、最終年度には890億円を計画しています。2024年6月期に大きく上昇した工事粗利率は若干の低下を見込んでいますが、前中計で強化してきた「施工力」「技術力」により工事売上高をしっかりと伸ばすことで持続的な利益成長を実現します。最終年度の工事材料売上高は、110億円の計画です。国内では道路分野以外の周辺領域での販売を強化しカップリングを含め既存製品の売上を伸ばすほか、これまで開発を続けてきた新製品の売上貢献も期待しています。また、海外事業のビジ

(億円)			
	2024年 6月期	中期経営計画 2027	増減
売上高	854.2	1,000	+17.1%
営業利益	196.7	220	+11.9%
当期純利益	143.2	156	+8.9%
ROE	14.2%	14.5%程度	

ネスモデル再構築により販売チャネルを増やし、売上を伸ばしていきます。

基盤強化

中期経営計画2027の主な施策は下表の通りです。基盤強化の中では、特に「人的資本への更なる投資」「リテンション・マネジメント」が重要だと考えています。建設業界では恒常的な担い手不足に直面していますが、優秀な人材を確保し続けることが当社の持続的な成長には不可欠です。中計最終年度には社員数1,100人を目指し、事業戦略の実現を支える人的資本を着実に強化します。人的資本への投資額は3年累計で約54億円となる計画です。

●事業戦略

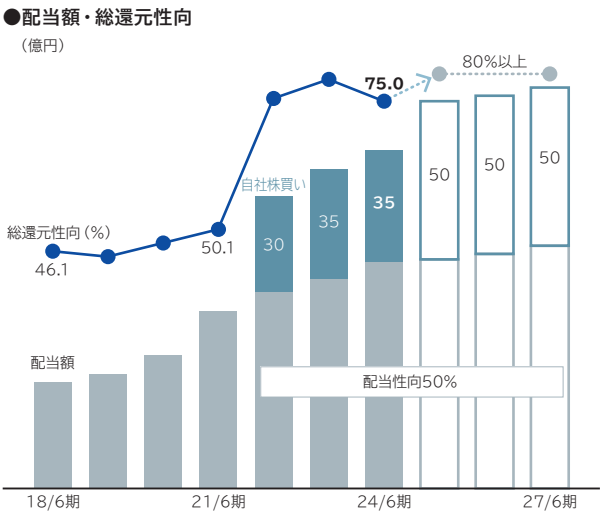
受注残を意識した全社最適となる受注戦略	全社最適の観点からリソース配分を行い、受注戦略の更なる高度化に取り組みます。四半期別工事売上高の平準化を複数年にわたって維持できるよう、発注状況の変化にも柔軟に対応できる戦略的な工事受注により、高水準の受注残高を形成します。
海外事業のビジネスモデル再構築	ショーボンド建設に海外事業部を新設し、SB&Mを含め多様なチャネルで海外市場にアプローチします。また、工事材料販売に特化したビジネスモデルから技術協力・施工管理へと幅を広げ、グループの総力を結集して海外事業の進展を図ります。
国・自治体の新たな取り組みへの参画	管理する施設数が多く、技術系職員が不足する国・自治体において、複数・広域・他分野にまたがる発注形態が登場してきています。当社グループが培ってきたメンテナンスのノウハウと顧客のニーズをとらえた工事材料の提供により、これに対応します。
メンテナンス市場における周辺領域の強化と新領域の開拓	主要領域である道路分野以外にも、鉄道、港湾などの周辺領域のメンテナンス需要に対し、化工グループを中心に能動的なアプローチを行います。また、特殊工事の内製化や他社との業務・資本提携により、新たな市場への参入も検討します。

●基盤強化

人的資本への更なる投資（人材の確保と育成）	3年間で50億円を超える人的資本への投資を行います。積極的な採用方針を継続し、事業戦略に沿って工事・技術・海外人材を増強しながら社員数1,100名を目指します。賃上げの継続、社員および協力会社への教育の更なる充実にも取り組みます。
新人事制度によるリテンション・マネジメント	時代や環境の変化に対応した人材マネジメントによって高い定着力を維持するため、「やりがい」「成長」「安心感」「納得感」を重視した新人事制度を開始します。この人事制度の下で従業員のエンゲージメントの向上を図り、離職率の抑制につなげます。
より高いレベルの安全文化の実現	安全文化創生プロジェクトを継続し、より「相互啓発型」に近い安全文化の定着を目指します。遠隔地からもアクセスしやすい教育コンテンツの開発や、協力会社も含めた安全文化研修の実施により、全ての現場の隅々まで安全文化が浸透するよう努めます。
DXによる生産性向上と働き方改革の推進	現場DXと基盤DXにより、業務フローの変革をさらに進めます。現場DXでは施工管理や安全巡視、日常点検などに、基盤DXでは稟議決裁手続きや経費精算にITを導入し、業務のペーパーレス化、省力化を実現します。

資本政策

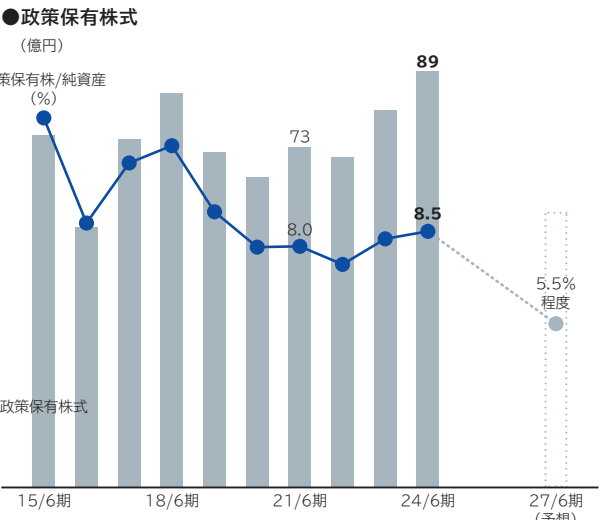
中期経営計画2024の3年間では、配当性向50%、自己株式取得100億円を実施したことで、総還元性向は每期75%以上を維持しました。中期経営計画2027では株主還元をさらに強化します。継続的・安定的な利益還元として配当性向50%を継続し、18期連続増配を目指します。また、3年間で150億円の自己株式を取得し総還元性向を80%以上とする



当社グループの強みである高い工事粗利率の源泉は、非財務資本です。これをさらに充実させ、持続的な利益創出を目指します。株主資本コストについては、長期金利上昇などの増加要因も予想されますが、IR活動やタイムリーな情報開示を通して「事業の社会性」「経営の可視性」などを株主・投資家の皆様にお伝えすることで抑制し、引き続き高いPBRを維持していきます。



ことで、最終年度のROEを14.5%程度まで引き上げます。政策保有株式については、中期経営計画2024の3年間で約15億円売却しましたが、保有株式の時価上昇により、純資産に対する比率は上昇しました。中期経営計画2027でも削減方針を継続し、前期末時価の約3割に相当する約30億円を売却します。株式市場の水準が不変であれば、純資産に対する割合は8.5%から5.5%程度に減少する見込みです。



●非財務資本の充実による高い収益力の維持

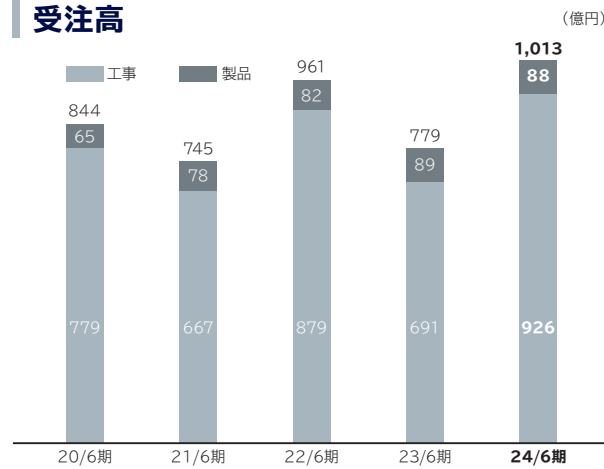
自己資本利益率 × 株主資本コスト = 株価純資産倍率

ROE > COE ⇒ PBR > 1

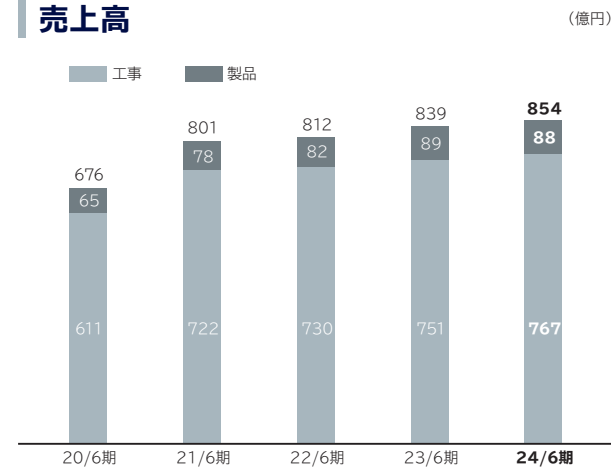
財務・非財務ハイライト

財務

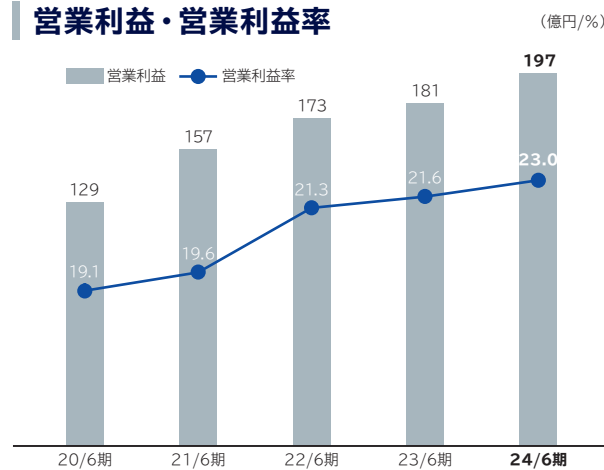
受注高



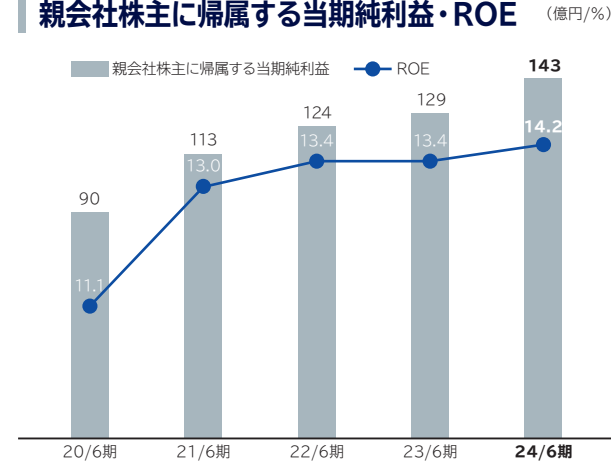
売上高



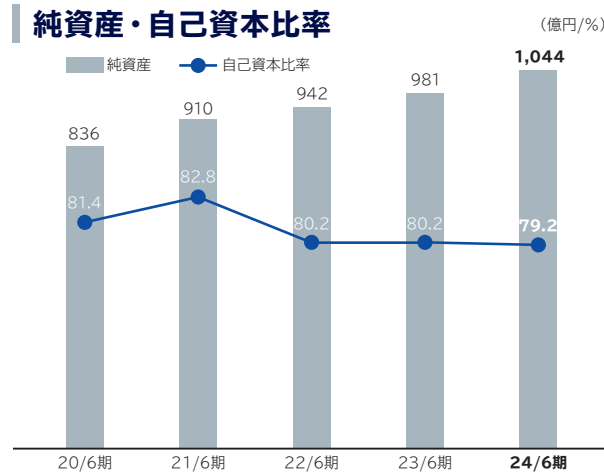
営業利益・営業利益率



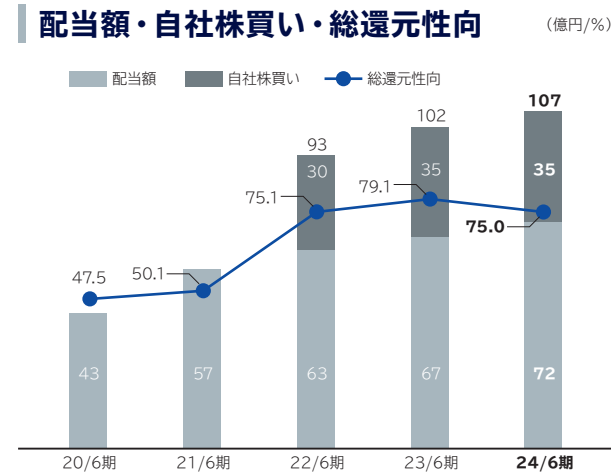
親会社株主に帰属する当期純利益・ROE



純資産・自己資本比率

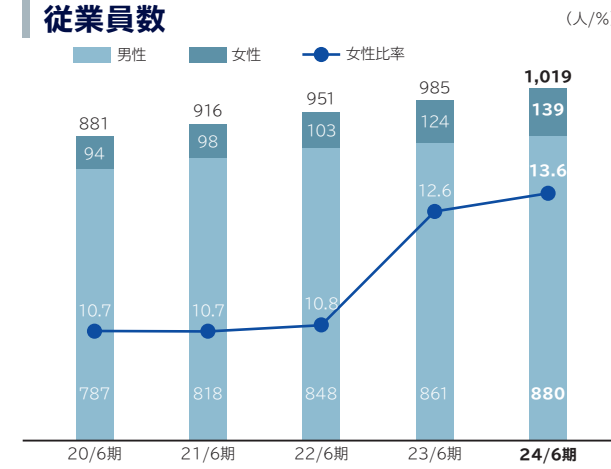


配当額・自社株買い・総還元性向

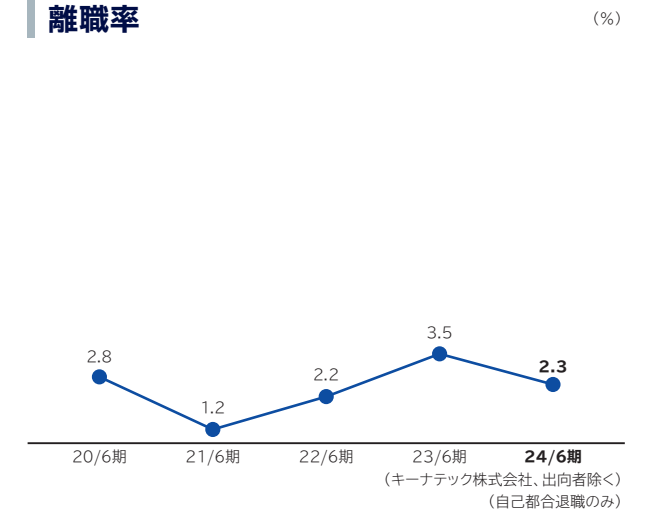


非財務

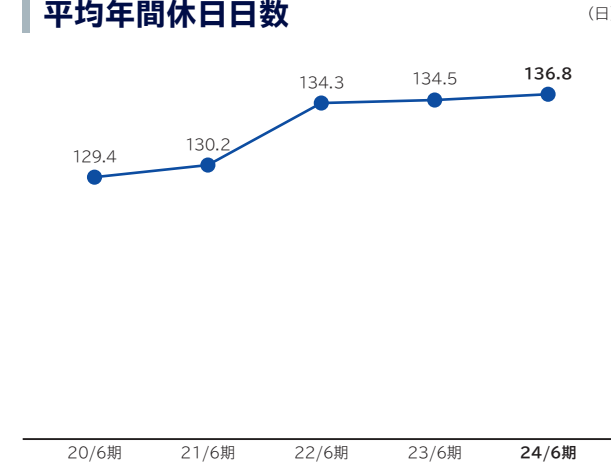
従業員数



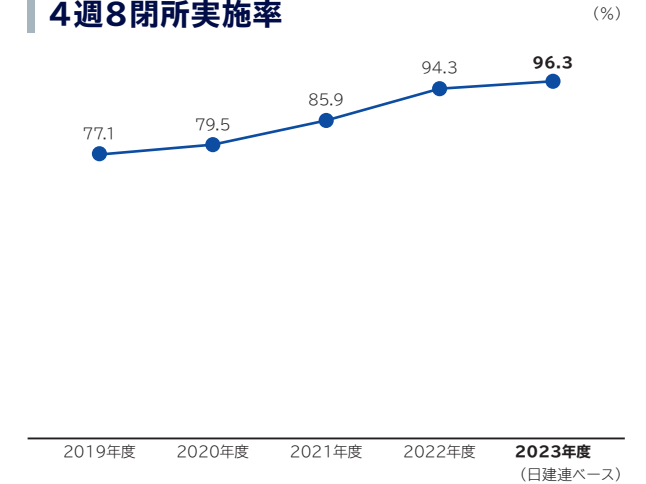
離職率



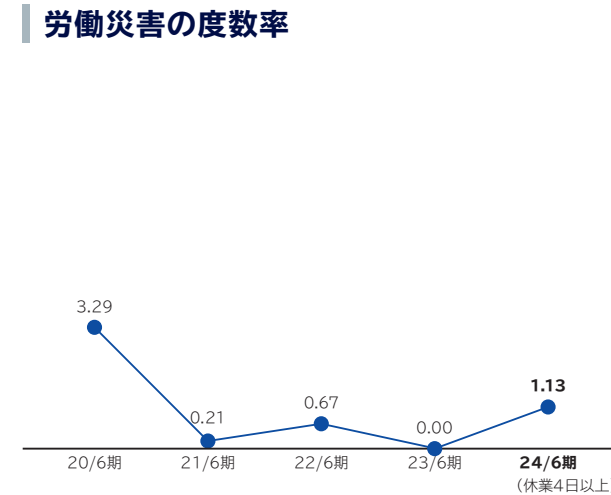
平均年間休日日数



4週8閉所実施率



労働災害の度数率



CO₂排出量

