

|| 企業調査レポート ||

飛島ホールディングス

256A 東証プライム市場

[企業情報はこちら >>>](#)

2024年12月24日(火)

執筆：客員アナリスト

寺島 昇

FISCO Ltd. Analyst **Noboru Terashima**



FISCO Ltd.

<https://www.fisco.co.jp>

目次

■ 要約	01
1. 「未来を革新する Story」の概要	01
2. グループビジョン	01
3. 「Innovate the future plan」：変革への道筋	02
4. 「中期経営計画（～2027）」：アクションプランと数値目標	02
■ 会社概要	02
1. 沿革	02
2. 主要事業	03
■ 今後の見通し	04
1. 中長期経営ビジョン「未来を革新する Story」の主旨と概要	04
2. グループビジョン：目指す姿と役割	04
3. 「Innovate the future plan」：変革への道筋	06
4. 「中期経営計画（～2027）」：6つのアクションプランと数値目標	10

要約

飛島建設を主要子会社とする完全持株会社。 革新へ挑戦すべく「未来を革新する Story」を発表

飛島ホールディングス<256A>は2024年10月、単独株式移転により飛島建設(株)の完全親会社として設立された。それに伴い、飛島建設が2023年11月に公表した「中長期経営ビジョン」を具体化した中期経営計画を含む「未来を革新する Story」を策定し発表した。

1. 「未来を革新する Story」の概要

この「未来を革新する Story」は、今までの飛島建設(グループ)から脱却して新しい姿に挑戦すること、つまり「革新への挑戦」を実践していくための計画である。さらにこの変革(トランスフォーメーション)への道筋を示すためのプランとして「Innovate the future plan」を策定し、加えて同社グループの企業価値向上に向けた具体的なアクションプラン及び定量的目標を示す「中期経営計画(～2027)」を策定して発表した。

2. グループビジョン

「未来を革新する Story」を遂行するに先立って同社は、グループビジョンを発表した。このビジョンでは、「目指す姿」として、未来の産業振興・発展を支える「New Business Contractor」になることを掲げている。「New Business Contractor」とは、今までの建設(施工事業)に留まらずに事業を展開することで、社会にとって「なくてはならない企業」になることを意味する。現時点で見えている「何か」ではなく、多様な社会ニーズに柔軟に対応できる新たなビジネスを創造し、多様な人々のビジネスの創造を支援する、それらを実現するビジネスパートナーを目指すことが主旨である。

また自らの「役割」を、「人々の生活基盤を守り、経済発展を支えるために不可欠な『未来の Construction』をつくる」と定めている。現在見えている具体的な「何か」ではなく、常に新たな「考え方、やり方」を模索し、「トランスフォーメーション」(変化)していくスタンスを「未来の Construction」と表現しており、言い換えれば「ミッション」である。この過程では、「Construction Innovation(創造)」「Alliance Innovation(共創)」「Social Innovation(共生)」という3つのバリューを追求していく方針だ。

要約

3. 「Innovate the future plan」：変革への道筋

「Innovate the future plan」は、同社グループの「トランスフォーメーションの姿」と「その実現に向けた経営戦略」の道筋を示すもので、未来に向けた革新を意識し、従来の枠組みや方法にとらわれず、新しい価値や可能性を創造していくことを骨子としている。事業枠としては「建設事業（総合建設事業）」「グロース事業（建設関連事業：シナジー創造）」「イノベーション事業（建設DXサポート事業：建設業デジタル化）」の3つの側面から事業推進を図り、さらに時間軸として「短期」「バトンゾーン」「長期」の3つに分けて推進していく。短期とは、足元の課題や問題を克服し、変化・革新を推進する期間。バトンゾーンは、それらの過程をさらに進化・昇華・発展させる期間で、スタートは「短期」と同時となる。長期は、社会環境変化の速度次第であり、明確な年度を設定していない。事業戦略の方向性（ベクトル）を示すもので、社会環境変化に柔軟に対応していき、さらにその先の期間であり、会社が大きく変貌する時期を表している。

4. 「中期経営計画（～2027）」：アクションプランと数値目標

既述の「Innovate the future plan」が道筋を示すのに対して、企業価値向上に向けた具体的なアクションプラン及び定量的目標を示したのが「中期経営計画（～2027）」（2028年3月期最終年度。以下同）である。具体的には、「収益基盤の拡充」「資本効率の向上」「サプライチェーンの再構築」「企業文化の変革と人材戦略の再構築」「ガバナンスの強化」「安定的な株主還元」を遂行していく。定量的な目標としては、2028年3月期に売上高1,600億円、営業利益96億円、ROE10.0%などを掲げている。

Key Points

- ・長い歴史を有する飛島建設を主要子会社とする持株会社
- ・中期経営計画を含む「未来を革新するStory」を発表し「変革への挑戦」を目指す
- ・アクションプランの実行により、2028年3月期に売上高1,600億円、営業利益96億円、ROE10.0%を目指す

■ 会社概要

大手ゼネコンの一角、「変革への挑戦」に向けて持株会社化

1. 沿革

同社は、2024年10月1日付で単独株式移転により飛島建設の完全親会社として設立された。主要子会社である飛島建設の歴史は古く、起源は1883年に遡る。その後も多くの国家的プロジェクトや案件を手掛け、現在では国内大手ゼネコンの一角を占めている。

飛島ホールディングス | 2024年12月24日(火)
256A 東証プライム市場 | <https://www.tobishimahd.co.jp/ir/>

会社概要

株式については、1960年に店頭公開し、翌年には市場一部へ上場した。現在は、持株会社である飛島ホールディングスの株式が東京証券取引所プライム市場に上場されている。

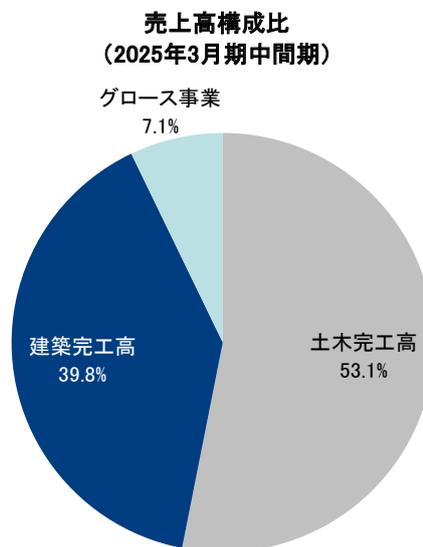
沿革

年	沿革
1883年	飛嶋文次郎（とびしまふんじろう）が飛島組を創設。福井城城郭取り壊し工事を初めて請け負う
1922年	東京営業所を東京市麹町区飯田町2丁目に開設し、中央進出の拠点とする
1940年	本社を福井市より東京市麹町区九段へ移転
1960年	東京証券取引所に株式を店頭公開、翌1961年に1部上場
1975年	香港をはじめ東南アジア各地に駐在員事務所を設置、本格的に海外活動を開始
1986年	第二国立劇場国際コンペで優秀賞を受賞
1993年	創業110周年（資本金300億200万円に）
2005年	ISO9001の全社統合の認証取得
2017年	本社を東京都港区へ移転
2024年	単独株式移転により持株会社である飛島ホールディングス<256A>を設立し、東京証券取引所プライム市場に上場

出所：同社ホームページよりフィスコ作成

2. 主要事業

主要事業は総合建設事業であり、国内大手25社に入る。2025年3月期第2四半期（中間期）の売上高比率は、飛島建設の土木完工高が53.1%、同建築完工高が39.8%、グロース事業が7.1%となっている。



出所：決算概要よりフィスコ作成

■ 今後の見通し

「未来を革新する Story」の実践により 「なくてはならない企業」を目指す

1. 中長期経営ビジョン「未来を革新する Story」の主旨と概要

同社は 2024 年 10 月 1 日付で、単独株式移転により飛島建設の完全親会社として設立された。これに合わせて、飛島建設が 2023 年 11 月 13 日付で公表した「中長期経営ビジョン」を具体化した中期経営計画を含む「未来を革新する Story」を策定し、発表した。

この「未来を革新する Story」は、今までの飛島建設（グループ）から脱却して新しい姿に挑戦すること、つまり「革新への挑戦」を実践していくための計画である。そのためのグループビジョンとしては、「創業の精神」を時代と社会の変化に合わせて再定義し、その「DNA」を生かしつつ、未来の産業振興・発展を支える「なくてはならない企業」であり続けることを目的としている。

この変革（トランスフォーメーション）への道筋を示すためのプランが「Innovate the future plan」。このプランは、未来に向けた革新を意識し、従来の枠組みや方法にとらわれず、新しい価値や可能性を創造していくこと（変革していくこと）の道筋（過程）を示している。

加えて、同社グループの企業価値向上に向けた具体的なアクションプラン及び定量的目標を示すものが「中期経営計画（～2027）」となる。

目指すは 「New Business Contractor = Construction + Innovation」

2. グループビジョン：目指す姿と役割

(1) 目指す姿：「New Business Contractor」と3つのパリュー

1) 「New Business Contractor」

本計画において同社は、目指す将来の姿として「自らが新たなビジネスを創造するとともに、多様な人々のビジネスの創造を支援し、その実現を約束するビジネスパートナーになること」、すなわち未来の産業振興・発展を支える「New Business Contractor」になることを掲げている。「New Business Contractor」とは、今までの建設事業（施工事業）に留まらずに事業を展開することで、社会にとって「なくてはならない企業」になることを意味する。現時点で見えている「何か」だけでなく、多様な社会ニーズに柔軟に対応できる新たなビジネスを創造し、多様な人々のビジネスの創造を支援する、それらを実現するビジネスパートナーのことである。

飛島ホールディングス

256A 東証プライム市場

2024年12月24日(火)

<https://www.tobishimahd.co.jp/ir/>

今後の見通し

2) ブランドストーリーと3つのバリュー

同社がこのような「将来の姿」を目指すことになったのは、同社グループの創業精神である「利他利己[※]」に由来している。この創業精神にある「共存共栄の精神」を引き継ぎ、「努力と創意工夫」を Innovation に昇華させ、「未来の Construction を作る」(詳細後述)との想いが同社のブランドには込められている。

※「己の利を計らんと欲せば己の利を後とし、これを犠牲としてまず相手の利を計れ。相手に提供した自分の犠牲は己の努力と創意工夫をもって補え。これが自他共に繁栄し、ひいて究極は必ず己の利となる結果をもたらす」という意味。

創業精神「利他利己」



出所：「未来を革新する Story」より掲載

利他利己

さらにこの「New Business Contractor」を目指す過程においては、以下の3つのバリューを追求・継続していく方針だ。

a) 「Construction Innovation」：未来の Construction を「創造」

時代や価値観の変化に寄り添い、未来の Construction の「創造」を探求する。

b) 「Alliance Innovation」：多様なパートナーと「共創」

強みを持つパートナーとの「共創」により、イノベーションを加速し、プラットフォーム企業として進化する。

c) 「Social Innovation」：人や社会と「共生」

理想、情熱、知恵、技術、努力、創意工夫を広く社会に提供し、より良い未来の実現に貢献するため、人と社会と「共生」する企業であり続ける。

(2) 役割：「未来の Construction」を作る

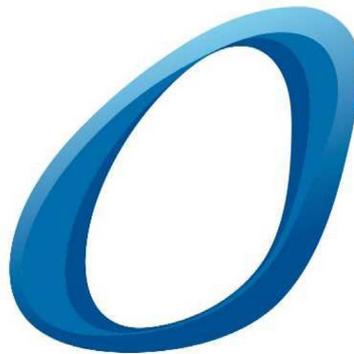
さらに同社では、将来における自らの役割を「人々の生活基盤を守り、経済発展を支えるために不可欠な『未来の Construction』をつくること」と定義している。未来の Construction とは、現在見えている具体的な「何か」ではなく、常に新たな「考え方、やり方」を模索し、「トランスフォーメーション」(変化)していくスタンスを「未来の Construction」と表現しており、言い換えれば「ミッション」である。

(3) ブランドストーリー

今回の計画発表及び持株会社への移行に合わせて、同社では新しいコーポレート・ロゴ(シンボルマーク)を制定した。

今後の見通し

コーポレート・ロゴ (シンボルマーク)



**TOBISHIMA
HOLDINGS**

出所：「未来を革新する Story」より掲載

このシンボルマークは、多様な個性が共創のために1つに組み、イノベーションを生み出し続け、その活動や影響が社会に広がっていく「New Business Contractor」のイメージを「3つの輪」が重なりできる形で表現している。また、この「3つの輪」は既述の「New Business Contractor」を目指す過程での「3つのバリュー」も意味している。

「第1の輪」は、中心にある建設事業から、シナジーのある事業にリエゾン（連携）していくことを表し、「第2の輪」は、個性ある専門集団が神経ネットワークのように有機的につながっていくことを表し、「第3の輪」は、それによりもたらされる、人と社会とともに創造・共創・共生していくことを表している。

変革の過程と道筋を示す「Innovate the future plan」。 変革は3つの事業枠と3段階の時間軸で推進

3. 「Innovate the future plan」：変革への道筋

(1) 「Innovate the future plan」について

「Innovate the future plan」は、「未来を革新する Story」において、同社グループの「トランスフォーメーションの姿」（変革への過程）と「その実現に向けた経営戦略（道筋）」を示すものだ。未来に向けた革新を意識し、従来の枠組みや方法にとらわれず、新しい価値や可能性を創造していくことを主としている。「社会課題の解決」をキーワードに、企業と社会の持続性を両立させる視点で、未来の建設業の姿を「インフラアンチエイジング産業※1」という概念で捉え直し、「建設事業のリスキリング事業※2」を推進していく。

※1 建設に関わる技術の提供だけでなく、近い将来訪れるであろう「循環型社会」を背景としたインフラの安全性・信頼性の維持に関わる一連の建設関連サービスを提供する複合産業。

※2 同社グループの経営リソースを、特に地域における建設産業へ提供することで、その機能の維持を目的とした事業。

今後の見通し

具体的な事業枠としては、「建設事業（総合建設事業）」「グロース事業（建設関連事業：シナジー創造）」「イノベーション事業（建設 DX サポート事業：建設業デジタル化・その他事業）」の3つの側面から推進を図る。

(2) 「トランスフォーメーション」に向けた経営戦略

短期視点：足元の課題解決に向け、建設 DX の推進で生産プロセスの高度化を追求する。

バトンゾーン：次世代型事業ポートフォリオへの変革に向け、事業領域の拡充と事業規模の拡大を推進する。

(建設事業)

現在の総合建設業を延長・拡大する。特にリニューアル分野を深耕する。

(グロース事業)

建設に関連したその他事業、建設業とシナジーが得られる事業へ展開する。「長寿命化」「環境関連」「防災・減災」などを想定し、循環型社会への移行を見据えた専門性のある企業との連携を進める。連携の具体例としては、非住宅木造建築領域におけるナイス <8089> との合併会社（株）ウッドエンジニアリングの設立などがある。

(イノベーション事業)

建設業デジタル化等の新エリア及び非建設業を含むその他事業へ展開する。将来起こり得る建設供給ギャップ対策を見据えて、先進性のある企業との連携を進める。

さらに各事業における時間軸としては、「短期」「バトンゾーン」「長期」の3つに分けて推進していく。

短期：足元戦略、現在の課題や問題を解決・推進する期間

バトンゾーン：スタートは現在から。次世代型事業ポートフォリオへの変革に向け、事業領域の拡充と事業規模の拡大を推進

長期：社会環境変化の速度次第であり、明確な年度を設定せず方向性のみ示す。

建設事業とグロース事業はインフラアンチエイジング産業へ

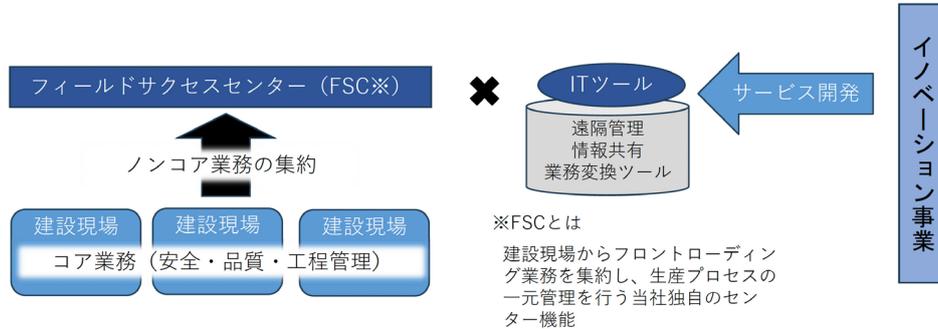
(1) 建設事業
a) 「短期」視点

建設事業の深耕を進める。今後は、高齢化が進み経済そのものも循環型へ移行すると同社では考えており、これに伴い新築需要よりもリニューアル需要が増加すると見ている。そのため、短期的にはリニューアルの比率を高めていく方針だ。

一方で、デジタル化技術を活用した業務見直しによる施工プロセスの省力化を推進する。さらに、この省力化で得られた技術やノウハウを、将来的にはイノベーション事業へと昇華させていく計画だ。この実例として、現在イノベーション事業において（株）ネクストフィールド（DX サポートサービスを担う日本電信電話 <9432>（NTT）との合併企業）が事業展開しており、そのサービスを同社グループの建設事業へ導入していく。一方で、これらの導入ノウハウをネクストフィールドへフィードバックし、さらなるサービス向上を図る。

今後の見通し

「トランスフォーメーション」の実現に向けた経営戦略



出所:「未来を革新する Story」より掲載

b) バトンゾーン

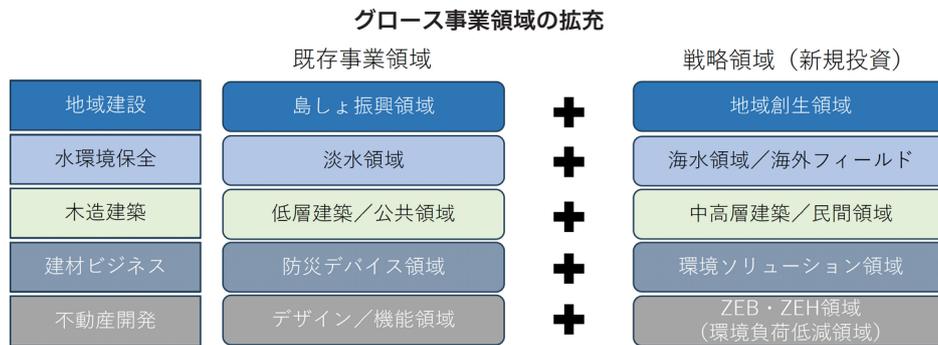
循環型社会への移行を見据えてリニューアル市場への対応を強化する。長期的に目指している「インフラアンチエイジング事業」へ向けての「中間時期」との位置付けである。

- ・技術の高度化による競合との差別化を推進する
- ・リニューアル工事におけるコスト競争力を強化する

(2) グロース事業

a) 「短期」視点

既存の事業領域から、グロース事業の領域を拡充していく。具体的には、「既存事業領域」を、新規投資を行うことで「戦略領域」へ拡大していく。



出所:「未来を革新する Story」より掲載

b) バトンゾーン

さらにバトンゾーンにおいては、インフラアンチエイジング技術を有する企業※との連携（技術開発・人材育成・官民連携など）を推進し、新領域や技術開発を拡充する。

※ 建設関連においては、長寿命化技術やノウハウを保有する企業。環境領域においては、環境配慮技術・ノウハウ・商品などを保有する企業。防災・減災においては、防災技術・ノウハウ、また防災商品などを保有する企業。

今後の見通し

イノベーション事業は建設リスクリング事業へ

(3) イノベーション事業

a) 「短期」視点

建設 DX サービス事業を、既存領域から戦略領域（新規投資）へ拡充していく。具体的には、現在行っている DX 化(人でやる部分を DX 化)をさらに進歩させた高度なものを導入する。またサポートサービスにおいても、さらにより高度なものを提供していく。

建設 DX サービス事業の拡大

既存領域

戦略領域（新規投資）

建設生産プロセス省力化支援
建設DXサポートサービスの提供
(BPO機能/フロントローディング機能)



建設生産プロセスの高度化支援
建設DXサポートサービスの機能拡充
(AI活用によるサポートサービスの高度化)

出所：「未来を革新する Story」より掲載

b) バトンゾーン

地域建設業に向けた建設 DX サポートサービスを活用した「経営バリューアップ支援サービス」を展開していく。

経営バリューアップ支援サービスとは、建設のみならず災害時の緊急対応など地域の安全・安心を守るために不可欠な機能を有する地域建設業を維持する目的で、後継者不在・人財不足等の問題を抱える企業へ DX サービス・建設技術・人財・資金等を提供することで地域創生に貢献することである。具体的には、地方建設業支援のために、DX サポートシステムの導入、人財交流等による建設技術支援、資本提携、資金提供などを行う。

(4) 「長期」視点 / トランスフォーメーションの姿

長期的な視点からは、各事業ともに「次世代型事業ポートフォリオの確立」によりトランスフォーメーションを実現していく。まず建設事業とグロース事業においては、循環型社会を見据えて「インフラアンチエイジング事業」へと昇華させる。イノベーション事業においては、「建設リスクリング事業」へと昇華させる。

《インフラアンチエイジング事業》：循環型社会への適応

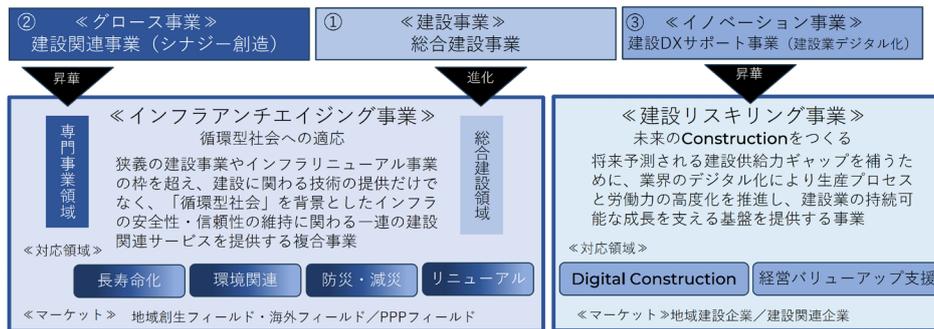
「インフラアンチエイジング事業」とは、狭義の建設事業やインフラリニューアル事業の枠を超え、建設に関わる技術の提供だけでなく、「循環型社会」を背景としたインフラの安全性・信頼性の維持に関わる一連の建設関連サービスを提供する複合事業を指す。このような目標に向けて、建設事業は「総合建設領域」へ、グロース事業は「専門領域事業」へと拡大していく。対応領域としては、長寿命化、環境関連、防災・減災、リニューアルなどがあり、マーケットとしては、地域創生フィールド・海外フィールド / PPP（官民連携）フィールドなどがある。

今後の見通し

「建設リスクリング事業」：未来の Construction をつくる（非建設も視野）

将来予測される建設供給力ギャップを補うために、業界のデジタル化により生産プロセスと労働力の高度化を推進し、建設業の持続可能な成長を支える基盤（プラットフォーム）を提供する事業を展開する。したがって同社では、必ずしも現在の建設業にはこだわってはいない。対応領域としては、Digital Construction、経営バリューアップ支援などがある。マーケットは地域建設企業及び建設関連企業などである。

「長期」視点：トランスフォーメーションの姿



出所：「未来を革新する Story」より掲載

アクションプランと数値目標を設定した中期経営計画の推進により、企業価値の向上と持続的成長の実現を目指す

4. 「中期経営計画（～2027）」：6つのアクションプランと数値目標

(1) 概要

同社では、既述の「Innovate the future plan」の推進・遂行に加えて、企業価値の向上と持続的成長の実現に向けた具体的なアクションプラン及び定量的目標を「中期経営計画（～2027）」として発表している。この計画は、収益基盤の拡充、株式市場から求められる資本コストや株価を意識した経営、その実現に向けて経営ガバナンスの強化等を図り、「Innovate the future plan」を実現していく。

「中期経営計画（～2027）」におけるアクションプランの実践にあたっては、ホールディングス機能を活用し、資本効率・事業成長・サステナビリティへの適合という3つの問いとその解の組み合わせで、事業ポートフォリオの不断の見直しを行い、企業価値の向上と持続的成長の実現を目指す。

(2) 企業価値向上へのアクションプラン

具体的なアクションプランとして、「収益基盤の拡充」「資本効率の向上」「サプライチェーンの再構築」「企業文化の変革と人材戦略の再構築」「ガバナンスの強化」「安定的な株主還元」を掲げている。それぞれのプランに対して、「施策」と「定量的な目標」を定めて実行していく方針だ。

飛島ホールディングス | 2024年12月24日(火)
256A 東証プライム市場 | <https://www.tobishimahd.co.jp/ir/>

今後の見通し

企業価値向上への施策と目標

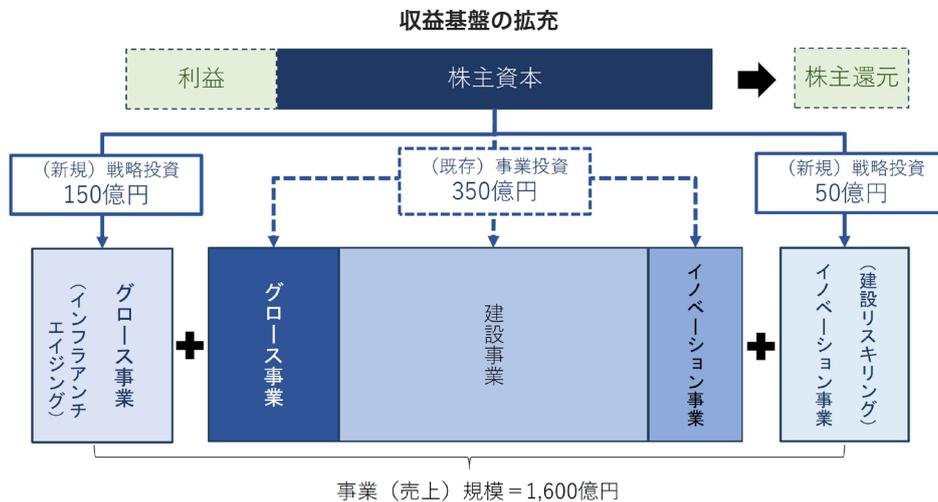
	目標	施策
収益基盤の拡充	売上規模 1,600 億円	戦略投資 (200 億円) による新事業の創造と企業連携の拡大
資本効率の向上	ROE=10.0% 水準を目指した投資フローの再構築	資本コストに基づく経営プロセスの刷新
サプライチェーンの再構築	サプライチェーンマネジメントシステムの構築と運用	循環型社会・経済を見据えたサプライチェーンマネジメントの実践。KPI を設定
企業文化の変革と人財戦略の再構築	企業と個人の総合的なシナジーを生み出す組織と文化の形成	タレントマネジメントの導入によるグループ全体での人事施策の統合運用
ガバナンスの強化	経営判断の透明化とサステナブル経営の強化	ホールディングス体制及び監査等委員会設置会社への移行
安定的な株主還元	DOE=4.0% 以上の安定的な株主還元	配当方針を、自己資本配当率 (DOE) 基準へ変更

出所：「未来を革新する Story」よりフィスコ作成

1) 収益基盤の拡充

グループ全体の投下資本効率を向上させ、次世代型事業ポートフォリオの構築に向けた戦略投資により事業領域を拡充しつつ、事業規模の拡大を図る。

株主資本と期間収益を原資として、これを株主還元及び戦略投資に振り向ける。全体では 550 億円の投資を行う計画だ。投資の内訳としては、既存の建設事業、グロース事業、イノベーション事業への投資が 350 億円（既に実行済み）となっているが、加えて今後 3 年間で、新規グロース事業（インフラアンチエイジング）への戦略投資が 150 億円、新規イノベーション事業（建設リスクリング）への戦略投資が 50 億円となっている。これらの投資を行うことで、最終年度の事業規模（売上高）1,600 億円を目指す。



出所：「未来を革新する Story」より掲載

2) 資本効率の向上：目標 ROE10.0%（最終年度）

本計画では資本コストに基づく経営を実践していく。同社が行った金融機関等へのヒアリングによると、同社の株主資本コストは 6～7% と推定され、エクイティスプレッドを 3～4% と仮定すると最低限の期待収益率（ROE）は 10.0% となる。そのため同社では、最終年度である 2028 年 3 月期の ROE の目標を「10.0%」と定めた。

今後の見通し

この目標を達成するために、資本効率向上を背景とした運用フローを再構築する。具体的には、既存事業は事業内容を勘案し資本構成を再構築する。事業ポートフォリオの不断の見直しを行い、子会社方式か事業部単位かなども含めて事業と資本構成を再検討する。さらに新規投資においては、ROE10% 基準（案件によっては ROIC 基準）で判断し、各事業における投資判断も ROE10.0% 以上を基準とした決裁フローを明確化する。また保有資産の見直しも行き、これに基づいて政策保有株式も減少させる計画で、最終年度には「政策保有株式」をゼロ（2024年3月期末は約24億円）にすることを目指す。

3) サプライチェーンの再構築

同社では、現状のサプライチェーンとの関わりは必ずしもサステナビリティを意識したものではないと認識しており、「今後はサステナビリティを強く意識したマネジメント体系を構築・運用していくつもりだ」と述べている。そのため、次のような施策を実行し、「サプライチェーンの再構築」を目指す。

サステナブル経営のさらなる高度化を推進するためサステナビリティ推進部を新設し、グループ会社を一元的にマネジメントする。またサプライチェーンマネジメントとして、ESG テーマを含めた事業の持続性向上のため PDCA サイクルの運用を強化する。

サプライチェーンの再構築

サプライチェーン GHG排出	資源採取～生産施設 上流の間接排出 (Scope3)	製造・加工～製品出荷 自社の排出 (Scope1・2)	流通・販売～購入・消費 ～廃棄・処分 下流の間接排出 (Scope3)
気候変動 脱炭素	低炭素素材（生コン、鉄骨等）の調達	生産性向上・省エネ推進 バイオ燃料の確保と使用 非化石証書の活用	ZEB・ZEHの取組強化
GHG排出量の正確な算定			
資源循環	サーキュラーエコノミーへの移行を目指した取組み		
生物多様性	生物多様性に配慮した施工		
人権尊重	人権デューデリジェンスの強化、人権に配慮した材料の使用		

出所：「未来を革新する Story」より掲載

またインフラアンチエイジングに向けた以下のサーキュラーエコノミーへの取り組みを強化する。

- ・ 既存建造物の有効活用（リニューアル）
- ・ 建設建造物の長寿命化・再利用可能な建設資材の開発
- ・ 建材再利用を前提とした設計技術の高度化の推進

これらは、「材料」「工法」「用途」「メンテナンス」等すべてに当てはまるものであり、スクラップ & ビルドよりは持続性が高いと考えられることから、「インフラアンチエイジング」への対応は、同社の重要な経営戦略として位置付けられている。

4) 企業文化の変革と人財戦略の再構築：人的資本経営の実践

グループ全体における人事施策の統合運用により、企業と従業員の持続的成長を両立させ相乗効果を最大化する。具体的には、採用の多様化やグループ内での人財交流・配置転換の活性化により、様々な事業分野・部門での経験を積み、個人のキャリア形成のニーズに対応する。

今後の見通し

また、人財価値の高度化と企業戦略の持続性の実現に向けたタレントマネジメントを実践していく。人財価値の高度化については、従業員個々の専門性に基づく専門性ごとのゴール設定を明確化し育成投資を実施する。ゴールは企業と従業員それぞれの専門性の高度化を背景に設定する。一方、行動変容に資する教育・育成体制を並走し、マネジメントへの登用を見据えたサクセッションプランを運用、人財価値の向上と企業価値の向上をマッチングするグループ人事体系を構築する。

ホールディングス会社内で、採用の多様化・職種・エリアを共有し、人事交流を循環させる。タレントマネジメントについては、エグゼクティブマネージャーの育成を目指して「行動変容教育・育成プログラム」を作成、その中に「スペシャリスト育成プログラム」を置く。このスペシャリスト育成プログラムはさらに「エンジニア部門」と「コーポレート部門」に分けられ、それぞれに高い専門性を持った高度人財を育成していく。

エンジニア部門：シビルエンジニア、ビルディングエンジニア、フロンティアエンジニア

コーポレート部門：コーポレートスペシャリスト（経理・財務・法務・営業）

5) ガバナンスの強化

ホールディングス化に伴い取締役体制を再構築し、監査等委員会設置会社とすることで、社外取締役が過半数を占める監査等委員会による監査機能の強化と意思決定の透明性を強化する。

また IR・SR 活動を強化するため、以下の施策を実行する。

- ・ IR 推進部の新設・情報開示内容の充実（英文開示対応等）
- ・ 決算説明会の開催（2回/年）、対投資家ミーティング（10回/年）

6) 安定的な株主還元：2028年3月期にDOE4.0%以上

同社では、株主への利益還元を経営上の重要課題と位置付け、資本効率の向上と株主還元の充実を図ることが重要であると認識している。このため株主還元の基本方針を「企業価値向上のための成長投資や財務の健全性とのバランスを考慮し、安定的な株主還元を行う」としている。

この方針に沿って、株主還元の基本方針を「自己資本配当率（DOE）を指標とした還元方針」に転換した。これにより、具体的な目標を、2028年3月期に株主資本550億円（2023年度実績471億円）、DOE4.0%以上（同2.9%）としている。

今後の見通し

2027年度に売上高1,600億円、営業利益96億円、ROE10.0%を目指す

(3) 重要業績評価指標 (KPI) と数値計画

1) 業績評価指標

既述のアクションプランに対して、様々なレベルにおいて「重要成功要因」と「業績評価指標 (KPI)」を定めている。

重要業績評価指標 (KPI)

重要成功要因			KPI (2027年度)		
企業価値向上	収益基盤の 拡充	「短期」視点	建設生産プロセス省力化	年間総労働時間の圧縮	2023年度比=▲8%
		「バトンゾーン」 (布石)	既存領域の拡充	企業連携の推進	事業規模1,600億円
	次世代型事業 ポートフォリオ構築		建設事業リニューアル比率増加	戦略投資200億円(3年)	
	投資基準利益率の設定と運用		保有資産の見直し	手持工事比率40%以上	
	資本効率の向上	投資基準利益率の設定と運用	投資基準利益率の設定	ROE10%以上	
	サプライチェーン の再構築	気候変動・脱炭素	GHG排出量削減	Scope1・2=▲30% Scope3=▲18% (2020年度比)	
		人権尊重	グループ内人権影響評価の実施率	100%	
		資源循環	サーキュラーエコノミー対応	関連技術開発=投資5億円	
		サプライチェーンマネジメント	方針の設定と運用	運用開始	
	企業文化の変革と 人財戦略の再構築	ワークエンゲージメント	就業満足度	偏差値51%以上	
ダイバーシティ・インクルージョン		多様な人財の確保	ダイバーシティ率30%以上		
ガバナンスの高度化	投資家エンゲージメントの拡充	対投資家ミーティング	年10回		
安定的な株主還元	還元指標をDOEへ変更		DOE4%以上		

出所:「未来を革新するStory」より掲載

2) 数値 (定量的) 目標

また具体的な業績の数値目標について、最終年度である2028年3月期に、売上高1,600億円(うち建設事業1,200億円、グロース事業370億円、イノベーション事業30億円)、営業利益96億円(うち建設事業50億円、グロース事業38億円、イノベーション事業8億円)、営業利益率6.0%、経常利益81億円、当期純利益55億円、ROE10.0%を目指す。この目標数値を見ると、最終年度(2028年3月期)に数値が急増する計画になっているが、これは当初の2年間は「投資先行」の時期であり、その成果が出てくるのが最終年度と見ているためだ。

今後の見通し

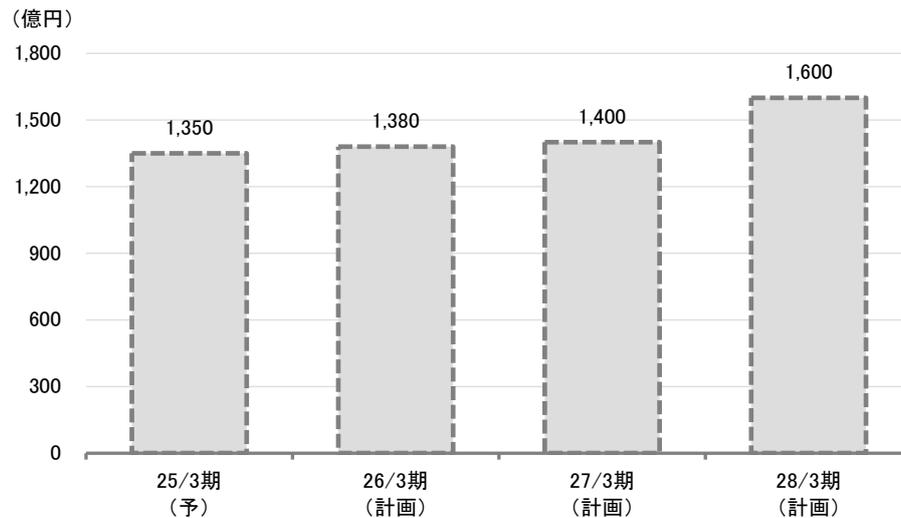
中期経営計画（～2027）の数値目標

(単位：億円)

	25/3期(予)	26/3期(計画)	27/3期(計画)	28/3期(計画)
売上高	1,350	1,380	1,400	1,600
建設事業	1,160	1,160	1,160	1,200
グロース事業	190	210	220	370
イノベーション事業	0	10	20	30
営業利益	55	60	69	96
建設事業	43	42	46	50
グロース事業	12	15	18	38
イノベーション事業	0	3	5	8
経常利益	49	50	57	81
当期純利益	31	32	39	55
営業利益率	4.1%	4.3%	4.9%	6.0%
ROE	6.3%	6.2%	7.3%	10.0%

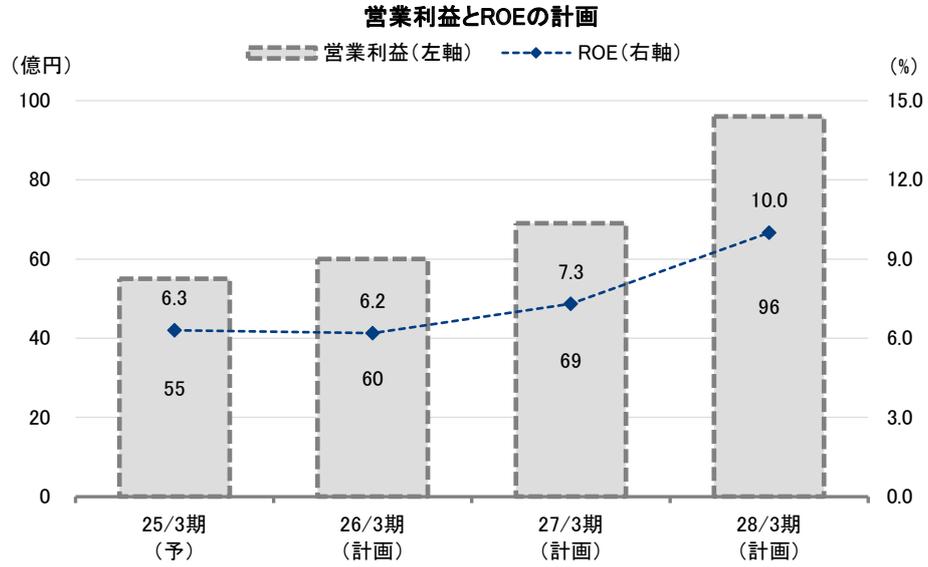
出所：「未来を革新する Story」よりフィスコ作成

売上高の計画



出所：「未来を革新する Story」よりフィスコ作成

今後の見通し



出所：「未来を革新する Story」よりフィスコ作成

重要事項（ディスクレマー）

株式会社フィスコ（以下「フィスコ」という）は株価情報および指数情報の利用について東京証券取引所・大阪取引所・日本経済新聞社の承諾のもと提供しています。

本レポートは、あくまで情報提供を目的としたものであり、投資その他の行為および行動を勧誘するものではありません。

本レポートはフィスコが信頼できると判断した情報をもとにフィスコが作成・表示したのですが、フィスコは本レポートの内容および当該情報の正確性、完全性、的確性、信頼性等について、いかなる保証をするものではありません。

本レポートに掲載されている発行体の有価証券、通貨、商品、有価証券その他の金融商品は、企業の活動内容、経済政策や世界情勢などの影響により、その価値を増大または減少することもあり、価値を失う場合があります。本レポートは将来のいかなる結果をお約束するものでもありません。お客様が本レポートおよび本レポートに記載の情報をいかなる目的で使用する場合においても、お客様の判断と責任において使用するものであり、使用の結果として、お客様になんらかの損害が発生した場合でも、フィスコは、理由のいかんを問わず、いかなる責任も負いません。

本レポートは、対象となる企業の依頼に基づき、企業への電話取材等を通じて当該企業より情報提供を受けて作成されていますが、本レポートに含まれる仮説や結論その他全ての内容はフィスコの分析によるものです。本レポートに記載された内容は、本レポート作成時点におけるものであり、予告なく変更される場合があります。フィスコは本レポートを更新する義務を負いません。

本文およびデータ等の著作権を含む知的所有権はフィスコに帰属し、フィスコに無断で本レポートおよびその複製物を修正・加工、複製、送信、配布等することは堅く禁じられています。

フィスコおよび関連会社ならびにそれらの取締役、役員、従業員は、本レポートに掲載されている金融商品または発行体の証券について、売買等の取引、保有を行っているまたは行う場合があります。

以上の点をご了承の上、ご利用ください。

■お問い合わせ■

〒107-0062 東京都港区南青山 5-13-3

株式会社フィスコ

電話：03-5774-2443（IR コンサルティング事業本部）

メールアドレス：support@fisco.co.jp