



平成30年3月23日

各 位

会社名 東急建設株式会社  
代表者名 取締役社長 飯塚 恒 生  
(コード番号 1720 東証第1部)  
問合せ先 経営企画部長 小 西 雅 和  
(TEL 03-5466-5008)

## 「2026年のありたい姿」及び中期経営計画2018-2020『Shinka2020』の策定について

このたび、当社グループは、「2026年のありたい姿」及び中期経営計画2018-2020『Shinka2020』を策定いたしましたのでお知らせします。

### 1. 「2026年のありたい姿」の概要

当社グループは、現中期経営計画（2015-2017年度）において、「現場力の強化による安全・品質・工程・利益の追求」、「選別受注の実践による現在・将来の利益へのこだわり」および「収益多様化に向けた取り組みの加速」という三つの基本方針のもと、施策に取り組んできました。

この間の国内建設市場は堅調を持続し、当社の業績も最高益を更新して計画目標値を前倒しで達成するなど好調に推移しています。しかしながら、一方では、豊富な手持工事を抱える中で、収益多様化を含む施策の推進に向けた戦略的な人材配分等が課題となっています。また、当社グループを取り巻く経営環境は、変化の激しさとスピードを増していることに加え、東京オリンピック・パラリンピック後の国内建設市場においては、フローからストックへといった需要の質的变化や高齢就業者の大量退職等、様々な課題が顕在化することが予測され、当社グループとしても、より長期的な目線で、これらに対応していくことが求められます。

当社グループでは、昨年2月より社内にプロジェクトチームを設置して、当社グループの将来のありたい姿を検討してきました。この検討結果を受け、今後の中期経営計画3回分（各3か年）の最終年度となる、2026年度を到達時期とした、当社グループのありたい姿を策定しました。

#### (1) ありたい姿

「活力ある風土のもとで真価を発揮する環境変化に負けない企業グループ」

#### (2) 基本方針

- ①東急建設グループに集う従業員一人ひとりの能力や働きがいを向上させる。
- ②現場力を磨き安全・品質・環境・生産性・原価を追求する
- ③新たな事業領域に挑戦し成果を上げる
- ④経営・財務基盤を充実させる

(3) 目標指標 (2026年度目標)

①財務KPI

連結営業利益率	7.0%以上
連結売上高	3,500億円以上
ROE	10%以上
連結自己資本額	1,500億円以上

②非財務KPI

従業員エンゲージメント※1	会社や社会への貢献意欲があり「能力を發揮できること」と「働きやすさ」が両立した社内風土を実感している従業員の割合を測定
作業所閉所日数 ※2	4週8閉所
顧客満足度 ※3	100%
安全指数 ※4	0.10以下
環境負荷低減 CO2排出量 ※5	20.0t/施工高1億円あたり (1990年度比32%減)

## 2. 中期経営計画 2018—2020 『Shinka2020』の概要

新たに策定しました中期経営計画は、2020年という節目に向けて、2011年に策定した企業ビジョン「Shinka（深化×進化＝真価）し続けるゼネコン」の総仕上げであるとともに、「2026年のありたい姿」へのスタートとして位置づけ、「中期経営計画2018—2020 『Shinka2020』」と命名するとともに、以下の基本方針のもと、実行に移していきます。

### (1) 基本方針

- ①従業員の意欲・能力を引き出す人材・組織の変革
- ②顧客起点と現場力による国内建設事業の強化
- ③戦略事業の拡大による収益多様化の推進
- ④収益力の強化を支える経営・財務基盤の充実

### (2) 目標指標（2020年度目標）

#### ①財務KPI

連結営業利益率	6.3%
連結売上高	3,120億円
ROE	13%以上
連結自己資本額	1,100億円以上

#### ②非財務KPI

従業員エンゲージメント※1	会社や社会への貢献意欲があり「能力を發揮できること」と「働きやすさ」が両立した社内風土を実感している従業員の割合を測定
作業所閉所日数 ※2	4週7～8閉所
顧客満足度 ※3	100%
安全指数 ※4	0.10以下
環境負荷低減 CO2排出量 ※5	23.2t／施工高1億円あたり (1990年度比22%減)

※1：主要な子会社等を含む当社グループの従業員を対象に、現在実施している当社の社員意識調査を改定して導入するとともに、KPIの目標値を定める

※2：当社単体の2018年度以降の新規作業所を対象とする（適用困難事業所を除く）

※3：当社単体の民間顧客満足度（「ぜひ発注したい/発注してもよい」回答）2014-16年度平均95%

※4：当社単体の安全指数：√（度数率×強度率）

※5：当社単体の施工高当たりの原単位（t-CO2/億円）、カッコ内削減率は当社単体1990年度基準値（29.6t-CO2/億円）との比較。当社1990年度基準値は日建連発行によるCO2排出係数を用いて算出

以上



東急建設株式会社

2026年のありたい姿

中期経営計画 2018-2020

Shinka 2020

# 目次

## 1. 2026年のありたい姿

## 2. 中期経営計画2018-2020 『Shinka 2020』

# 過去の歴史・業績の振り返り



経営危機からの再建、再生を経て2011年に2020年の企業ビジョン『Shinkaし続けるゼネコン』を策定  
その後2回の中期経営計画により過去最高益を達成、自己資本比率も30%超の水準に到達

## ● 設立～成長期(1959-1995)

東急グループの一員として多摩田園都市の開発工事を担うことで急成長。  
バブル期には準大手の一角を占める規模に成長

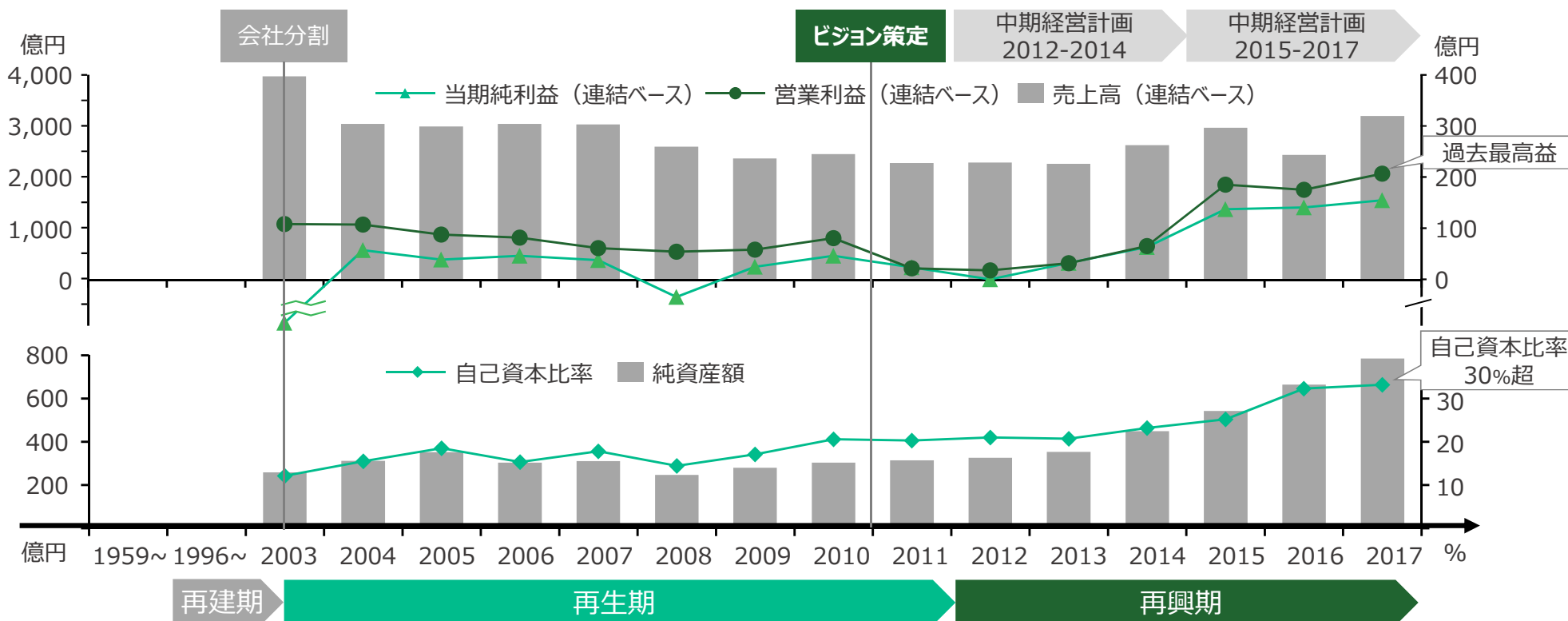
## ● 経営危機～会社再建期(1996-2003)

バブルの崩壊と共に巨額の負債を抱えて経営危機に。  
金融支援、大規模なリストラを経て、会社分割により  
新生東急建設へ

## ● 再生期(2003-2011)

談合発覚による信頼低下、リーマンショックによる当期純利益の赤字計上等、厳しい事業環境の中、着実に財務の健全化を進める

## 企業ビジョン『Shinkaし続けるゼネコン』に向けて再興期へ



※2017年度見通しは3Q時点の予想値

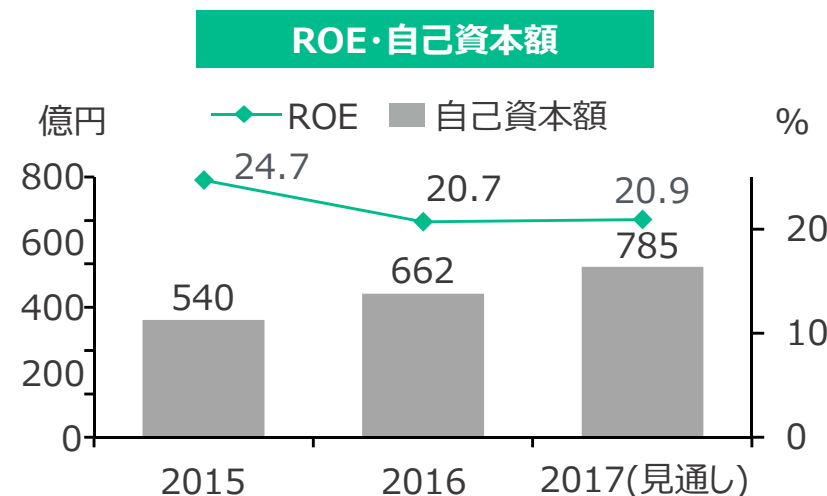
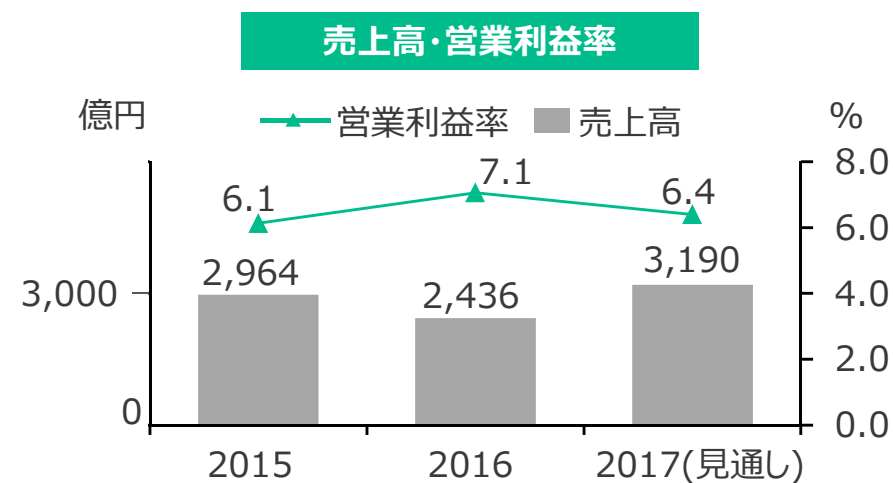
# 「中期経営計画（2015-2017年度）」の振り返り①



計画初年度より、すべての目標指標に対して大きく上回る水準で推移

## 主要データ

連結業績	2017年度 当初計画目標値	2017年度 見通し
売上高	2,690億円	<b>3,190億円</b>
営業利益・率	95億円 (3.5%)	<b>204億円 (6.4%)</b>
経常利益・率	100億円以上 (3.7%)	<b>210億円 (6.6%)</b>
親会社に帰属する 当期利益・率	67億円 (2.5%)	<b>151億円 (4.7%)</b>
自己資本額	580億円	<b>785億円</b>
ROE	11.5%	<b>20.9%</b>



※2017年度見通しは3Q時点の予想値

# 「中期経営計画（2015-2017年度）」の振り返り②



現場力強化の取組みが浸透、収益力の強化も進む一方、豊富な工事により技術員がひっ迫、「ありたい姿」に向けた施策の推進には人材の戦略的な配分が課題

## 評価\*

\*○⇒中計期間の達成事項、△⇒今後の課題

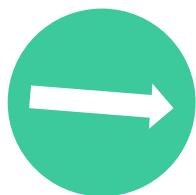
現場力の強化と選別受注	受注	土木	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 将来の経験・実績に繋がる工事受注が進展 ○</li> <li>• 段階選抜方式等、入札制度の改定による参加機会の減少が懸念 △</li> <li>• 東急電鉄、民間鉄道会社からの受注が高水準で推移 ○</li> </ul>
		建築	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 東急グループ・優良顧客との関係強化が進展 ○</li> <li>• 技術員のひっ迫により、顧客からの期待に対して苦慮するケースが現出 △</li> <li>• リニューアル工事の受注拡大には至らず △</li> </ul>
		施工	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 渋谷再開発等の大型工事や高難度工事を着実に進捗 ○</li> <li>• 現場力強化に向けた取組みが活性化 ○</li> <li>• 30代社員の不足等により世代間のコミュニケーションに課題 △</li> </ul>
	安全	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 手持ち工事量の増大に伴い重大事故・災害発生リスクが増加 △</li> </ul>	
	収益多様化	国際	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 事業に対するガバナンスやリスク管理の高度化が必要 △</li> </ul>
		不動産	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 市況の高止まり等により、物件取得は計画通りに進捗せず △</li> </ul>
コンセッション		<ul style="list-style-type: none"> <li>• 浜松下水道事業受注、仙台国際空港運営事業への参画 ○</li> </ul>	



# 外部環境（需要・供給／考慮すべきリスク）

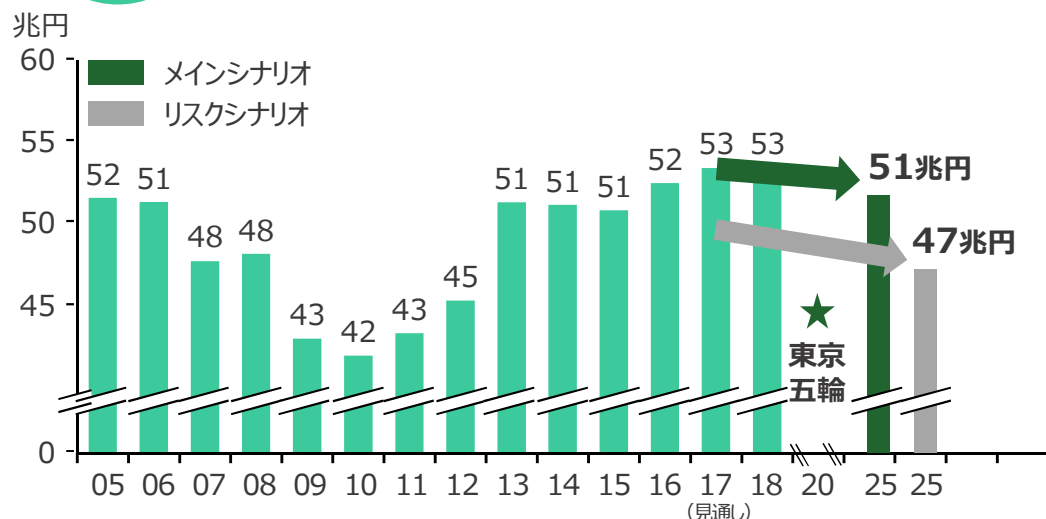
建設投資は2020年度まで高水準で推移すると予測。一方、労務・資材単価の上昇、長時間労働是正等の課題が顕在化、同時にポスト五輪の市場縮小リスクも見据えた対応が急務

## 需要



### 今後の国内建設投資の予測

国内建設投資は2020年の東京五輪までは高水準で推移し、以降は徐々に縮小に向かうと予想



出所：「建設経済レポートNo67」(2016.10)、「平成29年度建設投資見通し」(2017.6)、「建設経済モデルによる建設投資の見通し」(2018.1)より作成

## 供給



### 今後の労働力等に関する予測

労務・資材単価が徐々に上昇し、長時間労働是正や働き方改革、担い手不足といった課題が徐々に顕在化

高齡化・人口減少による 技能労働者の不足	長時間労働の是正 (勤務時間の削減) 働き方改革の推進
労務単価は徐々に上昇	資材単価は徐々に上昇

### 中長期的なリスク要因

外部環境に対する基本的な見立ては上記の通りだが、中長期的なリスク要因も考慮

政策の転換による 国内建設投資の縮小	長時間労働が改善せず、 担い手不足が顕在化する
顕著なインフレやデフレによる 国内経済の停滞、縮小	自動化技術やICT活用が進まず 現場における生産性が改善されない

# 内部環境（強み・弱み）

東急ブランドの信頼、優良企業の存在を含む顧客基盤、首都圏エリア、建築・鉄道分野が強み、それらを支える一人ひとりの従業員の力とチームワークによる組織力が強みの源泉

## 強み

## 弱み

### 事業

- ✓ 東急ブランドの信頼
- ✓ 渋谷再開発をはじめとする大型で技術的難易度の高い工事の実績
- ✓ 東急グループ、大手デベロッパー、民間鉄道会社等の優良企業の存在を含む顧客基盤

- ✓ 将来の受注確保に向けて、さらなる官庁土木工事の施工実績や経験の蓄積が必要
- ✓ 国内建設事業に大きく依存した事業構造で、収益多様化は道半ば
- ✓ 当社グループとして総合力の発揮が不十分

### 人材・組織

- ✓ 社会や会社に対する貢献意欲の高さを背景とした一人ひとりの従業員の力とチームワークの良さによる組織力
- ✓ 各現場での個人・組織の技量・技能を高める自主的な活動が活性化し、現場力強化の取組みが着実に浸透

- ✓ 中堅社員の不足により、世代間のコミュニケーションや技術伝承に課題
- ✓ 今後注力する新たな事業領域における実務や事業リスクの管理を担う専門スキルを有した人材の不足
- ✓ 次世代の経営を担う人材の育成が課題

過去の歴史・業績の振り返り、外部環境、内部環境、および社会・株主からの要請等を踏まえて、ポスト五輪を見据えた「2026年のありたい姿」を策定

## 2026年のありたい姿

### 活力ある風土のもとで真価を発揮する 環境変化に負けない企業グループ

「活力ある風土のもとで」  
磨き上げた「真価をいかんなく発揮し」  
国内建設事業のみならず  
それのみに依存しない事業ポートフォリオ  
による高い収益力と  
いかなる事業リスクにも耐え得る  
経営・財務基盤を備えた  
「環境変化に負けない企業グループ」になる

#### 市場（需要・供給）

需要

- ✓国内建設投資は徐々に縮小
- ✓フローからストックへの質的变化

供給

- ✓技能労働者の不足
- ✓長時間労働の是正

#### 社会・株主の要請

- ✓コーポレートガバナンス強化の要請
- ✓ROE向上に対する期待感
- ✓ESG経営への期待

#### 事業（強み・弱み）

強み

- ✓東急ブランドの信頼
- ✓まちづくりノウハウ・技術力
- ✓優良顧客基盤

弱み

- ✓国内建設事業への依存
- ✓当社グループとしての総合力

#### 財務体質（課題）

- ✓将来的なリスクに備えた自己資本の充実

#### 人材・組織（強み・弱み）

強み

- ✓従業員の能力・チームワーク
- ✓現場力の着実な向上

弱み

- ✓新領域挑戦に向けた専門人材の不足
- ✓将来の経営候補人材の育成が課題

# ありたい姿の実現に向けた基本方針



従業員一人ひとりの能力や働きがい「コア・コンピタンス＝核となる能力」と定義、これを推進力とする4つの基本方針により「2026年のありたい姿」を追求

【 ありたい姿 】

ポスト五輪  
2026年度

活力ある風土のもとで真価を発揮する  
環境変化に負けない企業グループ

ありたい姿に向けた4つの基本方針

東急建設グループに集う  
従業員一人ひとりの  
能力や働きがいを向上させる

働くことを通じて、従業員一人ひとりが働いている意味、存在意義、社会への貢献が実感できる会社になる

コア・  
コンピタンス

人材・組織

現場力を磨き  
安全・品質・環境・  
生産性・原価を追求する

現場力を磨き続けることで、安全確保・品質向上・環境負荷低減・生産性向上・原価低減を追求し、お客さまにとっての価値を高める  
そして「ニーズの高まりを捉える」、「強みを発揮する」ことで、国内建設市場での成長を目指す

事業

新たな事業領域に  
挑戦し成果を上げる

建設事業を基軸としながら、時代の流れを予見し、さまざまな事業領域に挑戦し成果を創出する

経営・財務基盤  
を充実させる

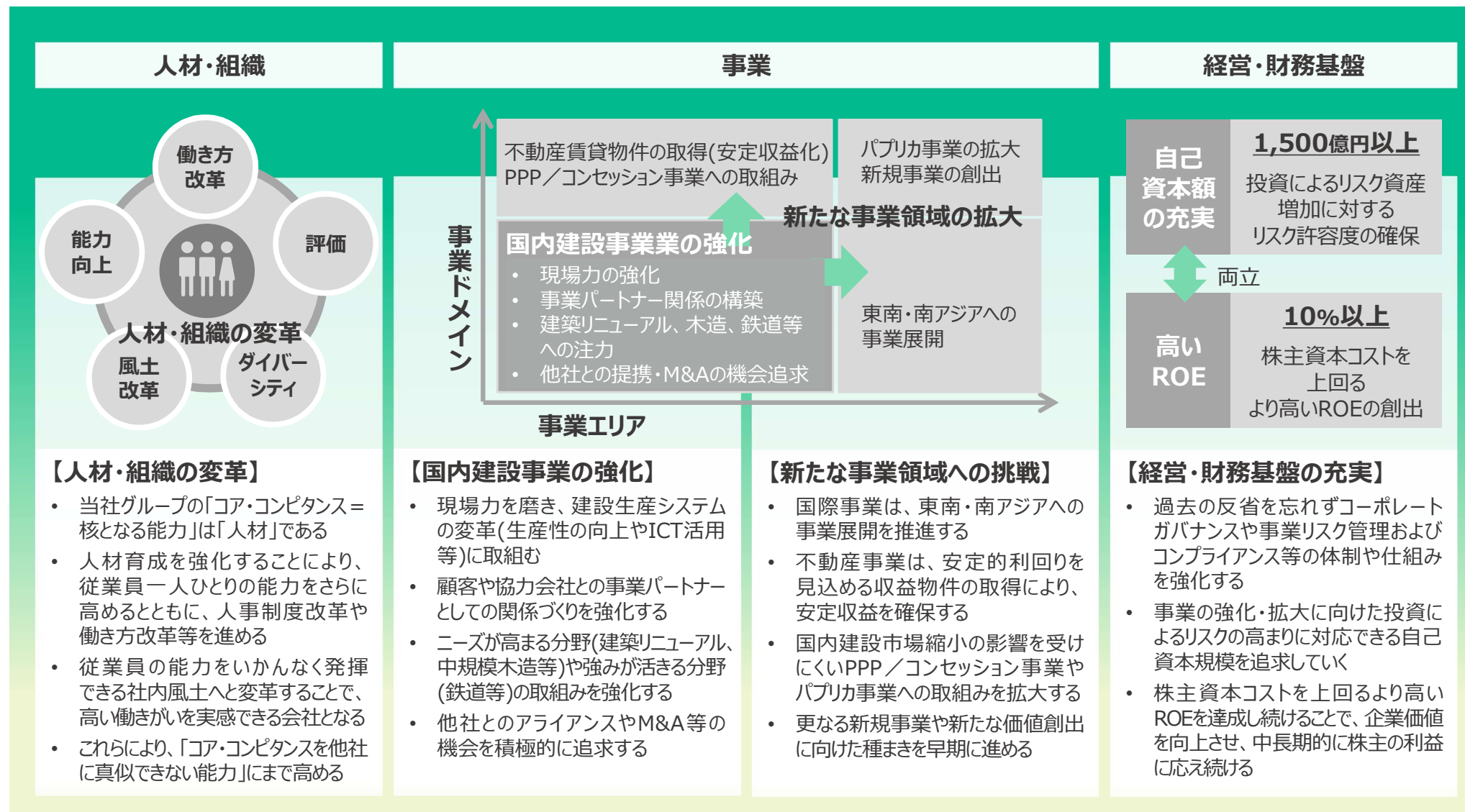
過去の反省を忘れず、将来のいかなる環境変化にも耐え得る経営・財務基盤を充実させるとともに、企業価値を着実に向上させることにより株主の期待に応える

経営・財務基盤

# ありたい姿の実現に向けた戦略シナリオ



基本方針に基づき、「人材・組織」、「事業」、「経営・財務基盤」における戦略を推進



# ありたい姿の定量イメージ① (KPI)

ありたい姿を具現化するため、基本方針・戦略シナリオとの繋がりを意識したKPIを設定

				KPI	
ありたい姿	基本方針	ESG	ターゲット	KPI	<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;">2017年度</div> <div style="text-align: center;">2026年度</div> </div>
活力ある風土	東急建設グループに集う従業員一人ひとりの能力や働きがいを向上させる	S	従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>従業員エンゲージメント調査(※1)</li> </ul>	会社や社会への貢献意欲があり「能力を発揮できること」と「働きやすさ」が両立した社内風土を実感している従業員の割合を測定
				<ul style="list-style-type: none"> <li>作業所閉所日数(※2)</li> </ul>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">4週4～5閉所</div> <div style="text-align: center;">4週8閉所</div> </div>
真価を発揮する	現場力を磨き安全・品質・環境・生産性・原価を追求する	E・S	顧客	<ul style="list-style-type: none"> <li>顧客満足度(※3)</li> </ul>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">95%</div> <div style="text-align: center;">100%</div> </div>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>安全指数(※4)</li> </ul>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">0.18 <small>(2018.1月時点)</small></div> <div style="text-align: center;">0.10以下</div> </div>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷低減 CO2 排出量(※5)</li> </ul>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">23.9t-CO2/億円(19%減) <small>(2016年度集計値)</small></div> <div style="text-align: center;">20.0t-CO2/億円 <small>(32%減)</small></div> </div>
環境変化に負けない	新たな事業領域に挑戦し成果を上げる	G	株主	<ul style="list-style-type: none"> <li>連結営業利益率</li> </ul>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">6.4% <small>(3Q時予想)</small></div> <div style="text-align: center;">7.0%以上</div> </div>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>連結売上高</li> </ul>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">3,190億円 <small>(3Q時予想)</small></div> <div style="text-align: center;">3,500億円以上</div> </div>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>ROE</li> </ul>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">20.9% <small>(3Q時予想に基づく試算値)</small></div> <div style="text-align: center;">10%以上</div> </div>
				<ul style="list-style-type: none"> <li>連結自己資本額</li> </ul>	<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">785億円 <small>(3Q時予想に基づく試算値)</small></div> <div style="text-align: center;">1,500億円以上</div> </div>

※1：主要な子会社等を含む当社グループの従業員を対象に、現在実施している当社の社員意識調査を改定して導入するとともに、KPIの目標値を定める

※6：メインシナリオに基づく目標値

※2：当社単体の2018年度以降の新規作業所を対象とする（適用困難事業所を除く）

※3：当社単体の民間顧客満足度（「ぜひ発注したい/発注してもよい」回答）2014-16年度平均95%

※4：当社単体の安全指数：√（度数率×強度率）

※5：当社単体の施工高当たりの原単位（t-CO2/億円）、カッコ内削減率は当社単体1990年度基準値（29.6 t-CO2/億円）との比較。

当社1990年度基準値は日建連発行によるCO2排出係数を用いて算出

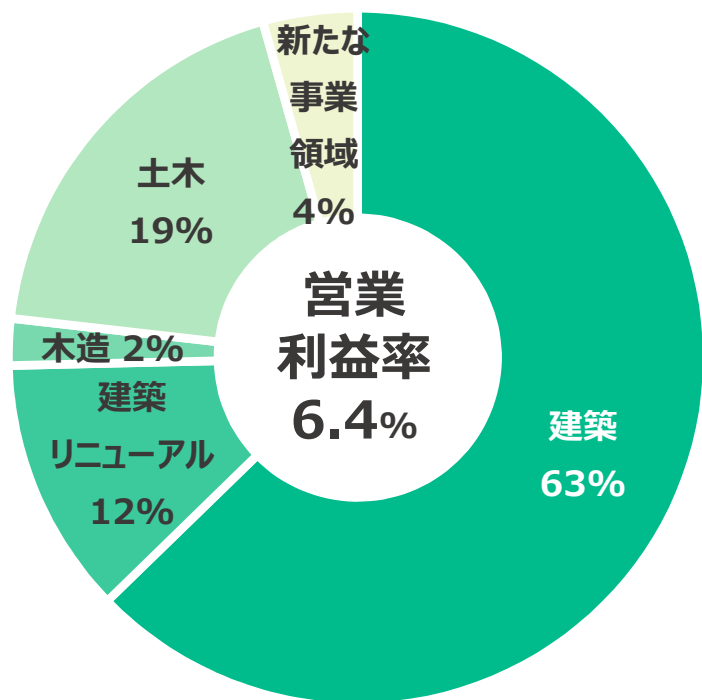
# ありたい姿の定量イメージ② (売上高・構成比／営業利益率)



環境変化に対応した国内建設事業の強化と新たな事業領域の拡大により、ポスト五輪においては、ポートフォリオの変化と売上高・利益の成長に基づく「2026年のありたい姿」を実現

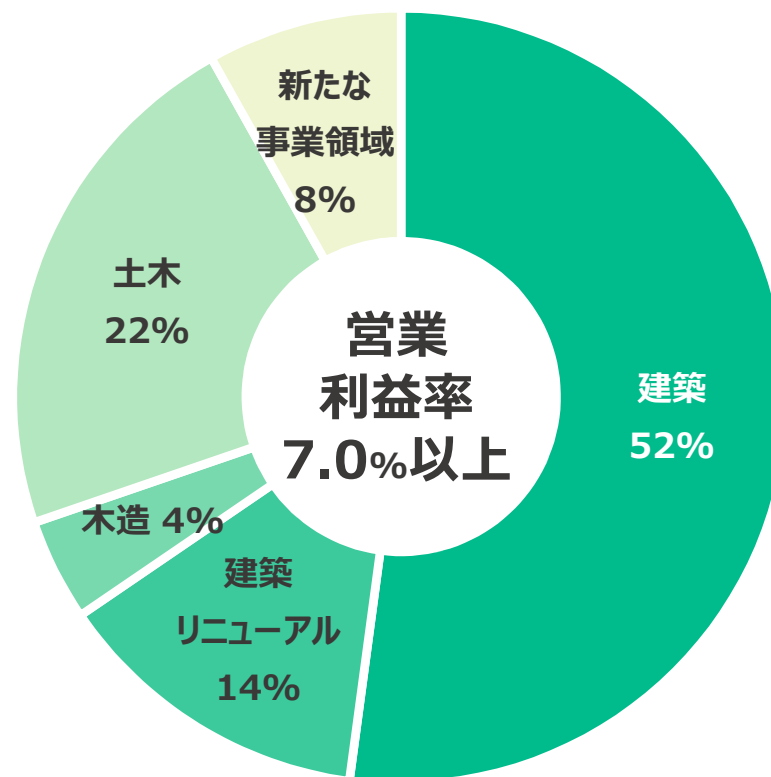
2017年度

連結売上高 3,190億円



2026年度

連結売上高 3,500億円以上

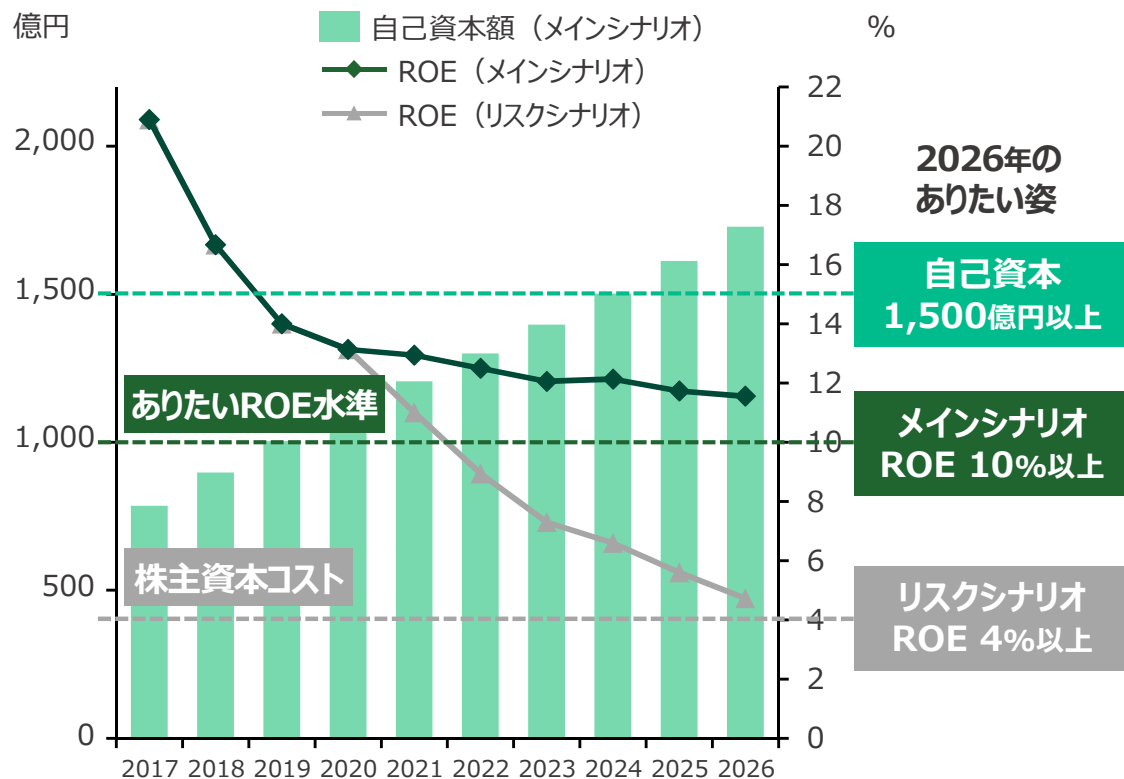


※パイチャートは売上高の規模と構成比率

# ありたい姿の定量イメージ③（自己資本額・ROE）

戦略実行による国内建設事業の強化と新たな事業領域の下支えにより、メイン・リスクシナリオのいずれにおいても、着実な自己資本の積上げのもとで株主の期待水準を超えるROEを持続

ありたい姿に向けた自己資本額・ROEの推移

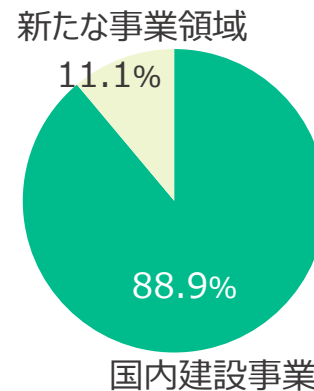


【リスクシナリオの計算ロジック（ストレステスト）】

- ・国内土木・国内建築売上高：21年度以降、前年対比5%ずつ減少する想定
- ・国内一般土木粗利益率：21年度以降、前年対比0.3%ずつ減少する想定
- ・国内鉄道土木粗利益率：21年度以降、前年対比0.5%ずつ減少する想定
- ・国内建築粗利益率：21年度以降、前年対比0.5%ずつ減少する想定
- ・その他はメインシナリオの通り

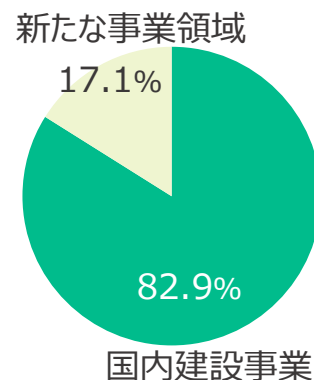
2026年度の連結売上総利益構成比

【メインシナリオ】



- ・国内建設投資が緩やかながら漸減傾向で推移する中でも、**売上高・利益ともに緩やかに成長する**
- ・**新たな事業領域の収益化が寄与し、株主資本コストを大きく上回るROEを達成し続ける**

【リスクシナリオ】



- ・国内建設投資が縮小傾向に転じた場合には、競争激化等を見込むが、**各種戦略の実現により一定の利益を確保し続ける**
- ・利益の下支えとして**新たな事業領域の収益化が寄与し、株主資本コストを上回るROEを達成し続ける**



# 投資計画（2018-2026）



ありたい姿の実現に向けて、国内建設事業、新たな事業領域及び経営基盤・組織・人材に対し、9年間で約900億円の投資を計画

## 総投資額

投資は自己資金で行うことを基本としつつ、経営・財務状況、市場環境等を勘案して、最適な資金調達方法を検討

**総計900億円**

### 国内建設事業

土木事業・建築事業（建築リニューアル事業・中規模木造事業を含む）

**170億円**

### 新たな事業領域

不動産事業・PPP／コンセッション事業・その他新規事業（パブリカ事業等）等

**700億円**

### 経営基盤・組織・人材

人材育成・ICT等

**30億円**

# 目次

1. 2026年のありたい姿

2. 中期経営計画2018-2020 『**Shinka 2020**』

# 『Shinka 2020』の位置づけ



中期経営計画は、ビジョン達成に向けた総仕上げと「2026年のありたい姿」へのスタートとして位置づけ

【 2026年のありたい姿 】

2026

活力ある風土のもとで真価を発揮する  
環境変化に負けない企業グループ

ありたい姿に向けた基本方針

東急建設グループに集う  
従業員一人ひとりの  
能力や働きがいを向上させる

現場力を磨き  
安全・品質・環境・  
生産性・原価を追求する

新たな事業領域に  
挑戦し成果を上げる

経営・財務基盤を充実させる

2020

【 中期経営計画で達成したいビジョン 】

Shinka（深化×進化＝真価）し続けるゼネコン

中期経営計画の基本方針

従業員の意欲・能力を  
引き出す人材・組織の変革

顧客起点と現場力による  
国内建設事業の強化

戦略事業の拡大による  
収益多様化の推進

収益力の強化を支える  
経営・財務基盤の充実

コア・  
コンピタンス

中期経営計画（2018 - 2020）

『Shinka 2020』

2012-2017

2011年に2020年度のビジョンを制定。これまでに、ビジョン達成に向けた2回の中期経営計画が進捗

「2026年のありたい姿」に向け、事業の強化・拡大、経営・財務基盤充実等の施策具現化が課題。堅調な市場環境が継続する中、人材の能力を十分に活かすことができるかが鍵

## 重要課題

## 2026年のありたい姿

## 中期経営計画(2015-2017年度)の振り返り

## 外部・内部環境

## 人材・組織

- 「人材」の能力をいかに発揮できる**社内風土への変革**
- 新人事制度の定着、働き方改革等による長時間労働改善を含む**働きがい向上**のための施策推進

## 国内建設事業

- 「顧客起点」による首都圏支店の再編と営業・施工・技術三位一体での対応強化
- 「現場力の強化」の継続と、安全・環境・品質・生産性・原価の追求
- 事業強化と環境変化への対応に向けた**業務提携、M&A等の機会追求**
- 成長が見込まれる**建築リニューアル事業**と環境ニーズの高まりが見込まれる**木造建築事業を拡大**

## 新たな事業領域

- 環境変化に備えた新たな事業領域として、**国際・不動産・PPP／コンセッション・新規事業**（パブリカ事業、中長期的な将来を見据えた種まき等）を**戦略事業と位置づけて拡大**

## 経営・財務基盤

- 更なる**自己資本の充実と、株主資本コストを上回るより高い水準のROE達成を両立**
- **コーポレートガバナンスの強化**および**国際・不動産等における事業リスクマネジメント強化**

# 1 『Shinka 2020』全体像 定量目標① (KPI)



ありたい姿を具現化するため、基本方針・戦略シナリオとの繋がりを意識したKPIを設定

				KPI			
				2017年度	2020年度	2026年度	
ありたい姿	基本方針	ESG	ターゲット	KPI			
活力ある風土	東急建設グループに集う従業員一人ひとりの能力や働きがいを向上させる	S	従業員	・従業員エンゲージメント調査(※1)	会社や社会への貢献意欲があり「能力を発揮できること」と「働きやすさ」が両立した社内風土を実感している従業員の割合を測定		
				・作業所閉所日数(※2)	4週4～5閉所	4週7～8閉所	4週8閉所
真価を発揮する	現場力を磨き安全・品質・環境・生産性・原価を追求する	E・S	顧客	・顧客満足度(※3)	95%	100%	100%
				・安全指数(※4)	0.18 (2018.1月時点)	0.10以下	0.10以下
				・環境負荷低減 CO2 排出量(※5)	23.9t-CO2/億円(19%減) (2016年度集計値)	23.2t-CO2/億円 (22%減)	20.0t-CO2/億円 (32%減)
				・連結営業利益率	6.4% (3Q時予想)	6.3%	7.0%以上
環境変化に負けない	新たな事業領域に挑戦し成果を上げる	G	株主	・連結売上高	3,190億円 (3Q時予想)	3,120億円	3,500億円以上
				・ROE	20.9% (3Q時予想に基づく試算値)	13%以上	10%以上
				・連結自己資本額	785億円 (3Q時予想に基づく試算値)	1,100億円以上	1,500億円以上

※1：主要な子会社等を含む当社グループの従業員を対象に、現在実施している当社の社員意識調査を改定して導入するとともに、KPIの目標値を定める

※2：当社単体の2018年度以降の新規作業所を対象とする（適用困難事業所を除く）

※3：当社単体の民間顧客満足度（「ぜひ発注したい/発注してもよい」回答）2014-16年度平均95%

※4：当社単体の安全指数：√（度数率×強度率）

※5：当社単体の施工高当たりの原単位（t-CO2/億円）、カッコ内削減率は当社単体1990年度基準値（29.6 t-CO2/億円）との比較。

当社1990年度基準値は日建連発行によるCO2排出係数を用いて算出

※6：メインシナリオに基づく目標値

「ありたい姿」に向けて高い利益水準を持続。自己資本増加によりROEは下降するものの高水準を維持

## 連結指標

連結指標	2017年度 見通し	2020年度
売上高	3,190億円	<b>3,120億円</b>
営業利益	204億円	<b>195億円</b>
経常利益	210億円	<b>198億円</b>
親会社株主に 帰属する当期利益	151億円	<b>139億円</b>
自己資本額	785億円	<b>1,100億円 以上</b>
ROE	20.9%	<b>13% 以上</b>

## セグメント別

セグメント別売上	2017年度見通し		2020年度	
	売上高	営業利益	売上高	営業利益
Total	3,190億円		<b>3,120億円</b>	
国内土木	600億円		<b>650億円</b>	
国内建築	2,450億円		<b>2,290億円</b>	
うちリニューアル事業	380億円	204億円	<b>375億円</b>	<b>195億円</b>
うち木造事業	69億円		<b>100億円</b>	
戦略事業	140億円		<b>180億円</b>	
うち国際事業	115億円		<b>150億円</b>	
うち不動産事業	21億円		<b>25億円</b>	

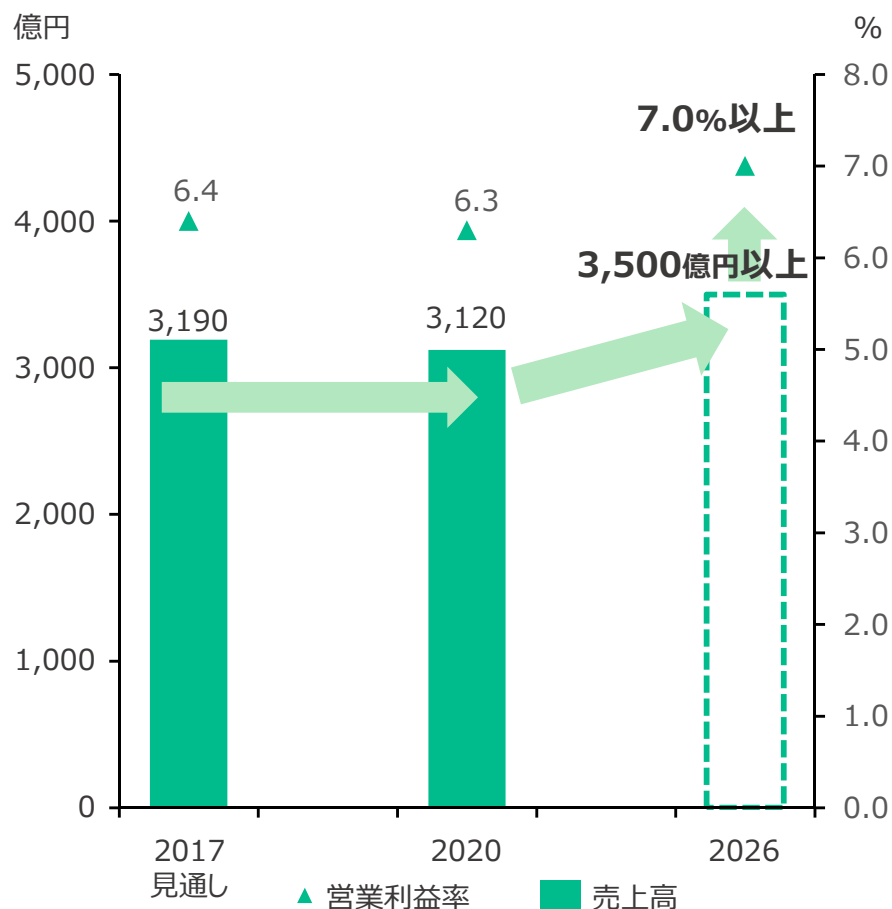
※2017年度見通しは3Q時点の予想値

# 1 『Shinka 2020』全体像 定量目標③ (指標推移)

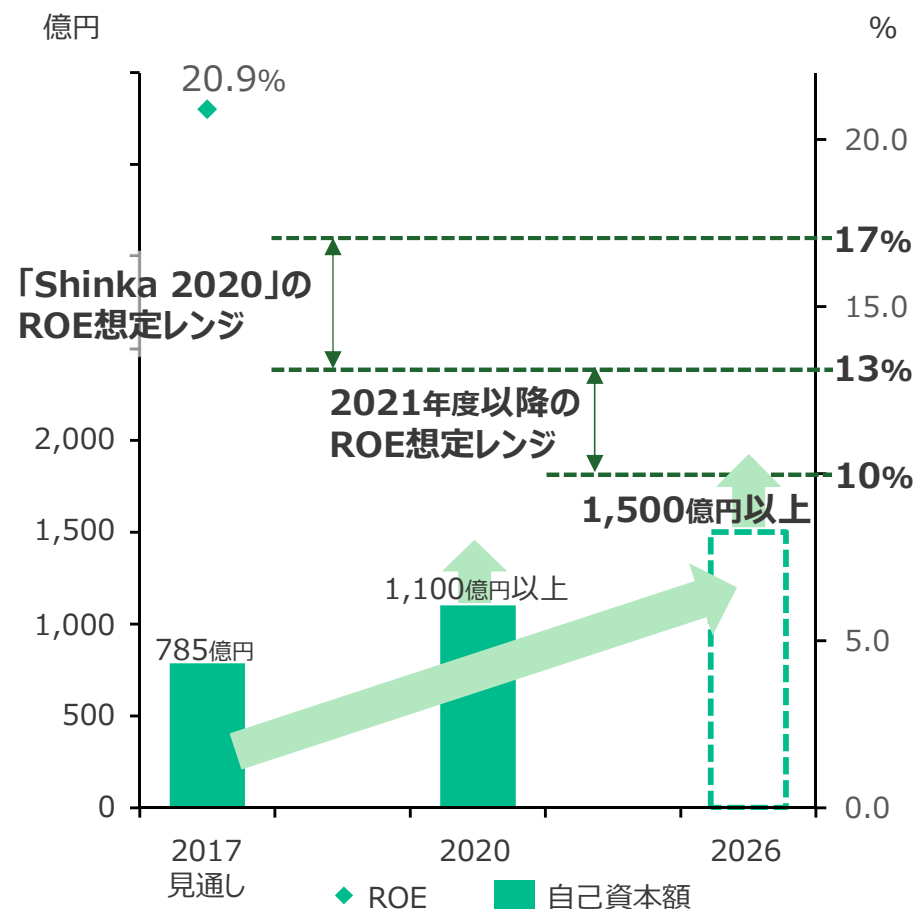


高水準の売上高・利益率を維持しつつ業績は一旦踊り場。この間に将来の環境変化を見据えた投資・施策を実行。これによりポスト五輪では成長軌道を描きつつ高水準のROEを持続

## 売上高・営業利益率の推移



## ROE・自己資本額の推移



※2017年度見通しは3Q時点の予想値

「ありたい姿」に向けて、国内建設事業の強化、戦略事業の拡大等に向けた投資を実行  
これによりポスト五輪における成長を具現化

## 総投資額

投資は自己資金で行うことを基本としつつ、経営・財務状況、市場環境等を勘案して、最適な資金調達方法を検討

**総計240億円**

### 国内建設事業

土木事業・建築事業（建築リニューアル事業・中規模木造事業を含む）

**60億円**

### 戦略事業

不動産事業・PPP／コンセッション事業・その他新規事業（パブリカ事業等）等

**165億円**

### 経営基盤・組織・人材

人材育成・ICT等

**15億円**



## 従業員エンゲージメントを高めることで、 当社グループのコア・コンピタンスである「人材」の意欲・能力を引き出す

### 中期経営計画（2015-2017年度）からの流れ

- 当社グループの「コア・コンピタンス＝核となる能力」は「人材」とであると定義
- 好業績から人材育成への投資も増加し、処遇の向上を図った
- 組織改正により、18年度に働き方改革推進部門を設立することとした
- 時間外労働への規制強化・業界内での週休2日推進など課題は残る

### Efficiency

#### 「効率化の追求」

単なる意識・啓発活動に留まらず  
本質的な業務の効率化に着手

- ✓ 作業所支援部門強化
- ✓ 時短への意識改革
- ✓ 業務の自動化(AI・RPAの導入) 等

### Development

#### 「従業員能力の向上と発揮」

人材育成を強化することにより、  
従業員一人ひとりの能力をさらに高める

- ✓ 将来のマネジメント人材の計画的な育成
- ✓ 1年間の新卒採用者教育の実施（土木部門）
- ✓ 360度評価・コーチング等による気づきの醸成 等

### Workstyle

#### 「多様性ある勤務制度」

より柔軟にかつ社員の自主性に委ねることで  
能力を最大限に引き出す

- ✓ フレックスタイム・スライド勤務・テレワーク等の拡充
- ✓ 育児・介護等を含む多様化する従業員ニーズへの対応 等

### Management

#### 「人的資源配置の適正化」

人材の経験・能力を「見える化」し、  
適性配置・戦略実行力を高める

- ✓ リソース・モニタリング
- ✓ 計画的な役職者の後継者候補育成
- ✓ 円滑な職務転換 等

### 従業員 エンゲージメント

会社や社会への貢献意欲があり「能力を発揮できること」と  
「働きやすさ」が両立した社内  
風土を実感している従業員の  
割合を高める

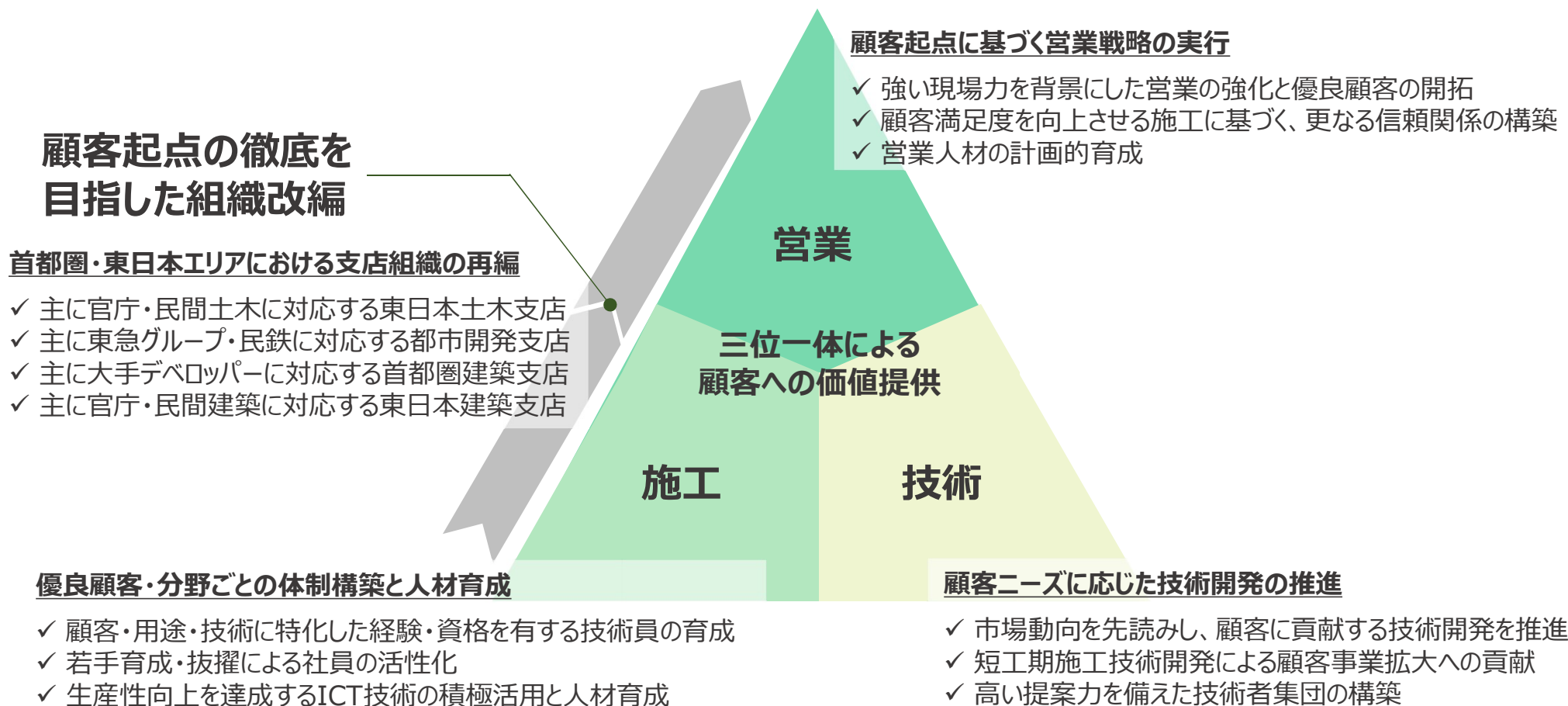
### Recruiting

#### 「採用強化による人員獲得」

定年退職者増加や中堅世代の補充および  
専門人材の獲得に向け採用を強化する

- ✓ 戦略事業・リスク管理強化に向け専門人材の獲得
- ✓ 国内建設事業等の収益強化へ即戦力人材確保
- ✓ 総人員1割程度増員 等

## 三位一体による顧客への価値提供



## 現場力により5つの要素を追求

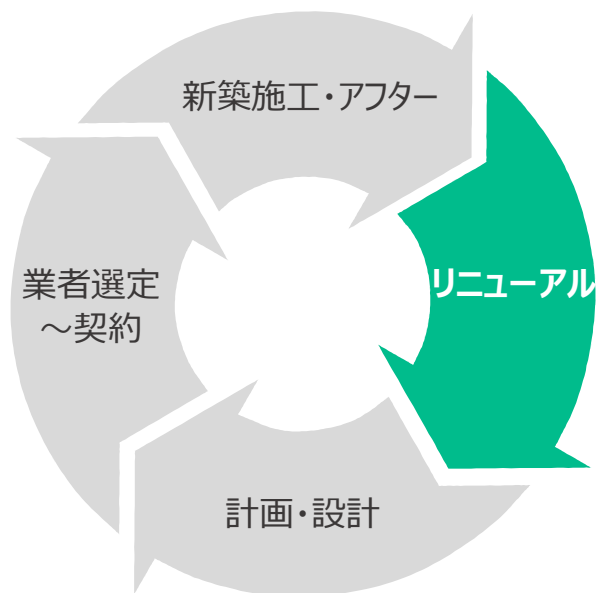
現場力は、安全・品質・環境・生産性・原価の5つから構成されている。



5要素への対応施策	安全	品質	環境	生産性	原価
安全意識向上に向けた全社的取り組みの推進	●				
資格取得支援等による人材育成強化	●	●	●	●	●
ICT・BIM・CIM活用の拡大	●	●	●	●	●
省力化工法の採用率拡大	●	●	●	●	●
協力会社との共創による供給力確保	●	●	●	●	●
計画的な人的資源配分	●	●		●	●
作業所支援機能の強化	●	●		●	●
資源有効利用施策の推進			●		●
生産性向上技術の最優先開発				●	●
ISOを活用した品質トラブル削減および環境負荷低減		●	●		

## リニューアル事業

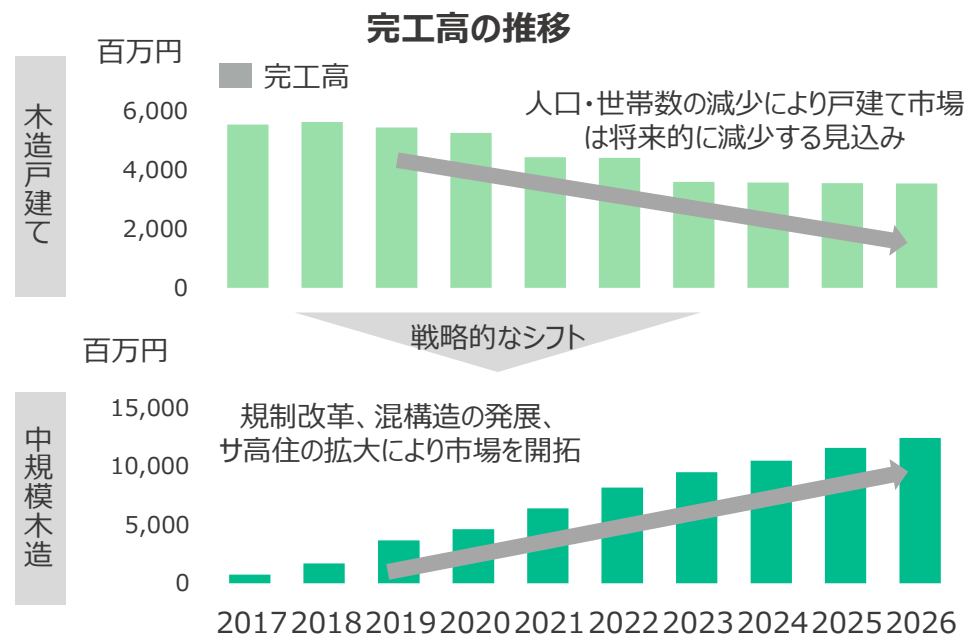
子会社の東急リニューアルに機能を集約、  
当社グループとして市場開拓をけん引



- ✓ 当社グループの建築リニューアル施工に関する経営資源を東急リニューアルに集約、建設本体との緊密な連携により事業を拡大
- ✓ 大規模・高難度案件の施工技術、内装工事等の企画・デザイン力を活かして商業施設・ホテル等新たな顧客基盤を獲得

## 中規模木造事業

将来的な成長や環境ニーズの高まりを見込む  
中規模木造へ注力



- ✓ 市場拡大が見込まれ、木構造の優位性を活かしやすい保育園やサ高住を中心に事業を拡大
- ✓ 新卒・中途採用により体制を拡大、中長期を見据えて技術的課題の段階的解決を推進

## 国際事業

### 東南・南アジアにおける建設事業推進



#### 戦略

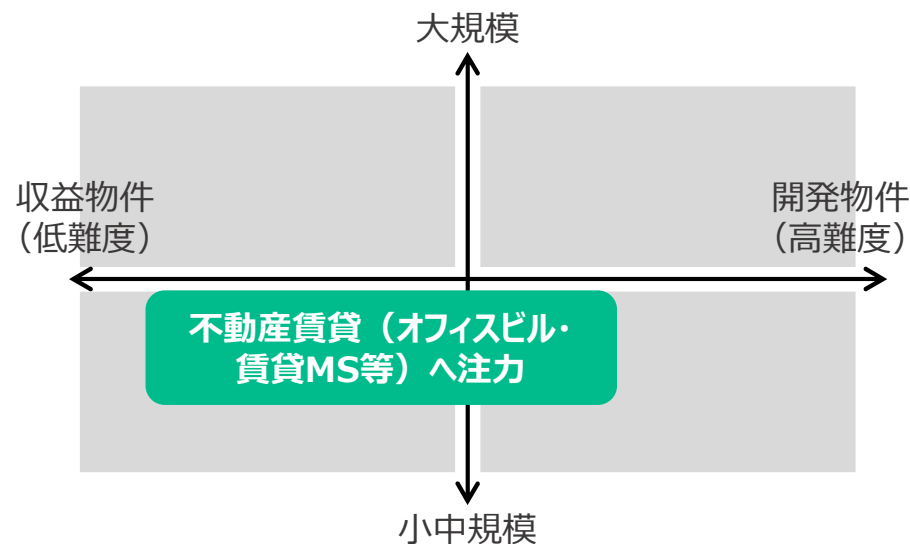
- ✓ 鉄道・道路領域・既存展開エリアを中心に、ベトナム・ Bangladesh等へのシフト
- ✓ 高層ビル（現地優良デベや日系優良法人等の民間建築）獲得へ体制強化・拡大

#### ガバナンス

- ✓ 基本方針の確立と経営管理・リスク管理上の各種指標の特定・見える化の実現
- ✓ 新たな受注フローおよびリスクチェック・モニタリングプロセスなどの整備

## 不動産事業

### 将来の安定収益確保に向けた不動産の取得推進



#### 戦略

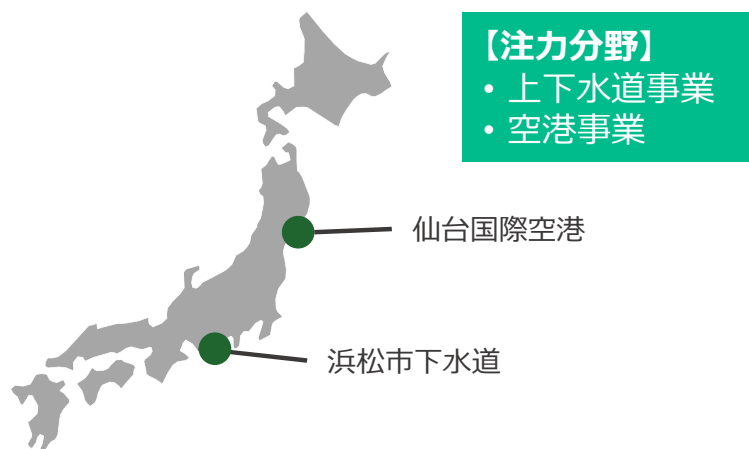
- ✓ 主領域の不動産事業（等価交換等）に加え、不動産賃貸業としての資産投資へ注力
- ✓ バリューアップなど、当社ならではの付加価値向上策による高利回り物件の取得を実現

#### ガバナンス

- ✓ リスクマネジメントを意識した新たな投資基準とモニタリングプロセスを構築
- ✓ 外部人材獲得等により、仕組み・ノウハウの両面から体制を再構築

## PPP/コンセッション事業

強みのある上下水道や空港の  
コンセッションへの注力



### 戦略

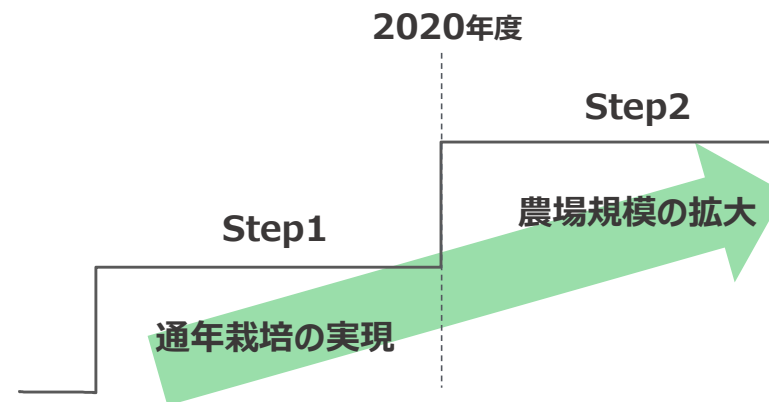
- ✓ 事業拡大性、成長性、親和性から上下水道コンセッションに注力
- ✓ グループ各社等との共創により、空港コンセッション事業に注力

### 人材・ノウハウ/ガバナンス

- ✓ 入札参加、SPC・運営会社との兼務等を通じたノウハウ獲得と人材育成
- ✓ SPC経営ガイドラインの整備を行い、投資基準・意思決定プロセスを明確化

## 新規事業(パプリカ事業等)

パプリカの通年栽培実現による  
品質・生産量の安定化と販路拡大



### 戦略

- ✓ 新規農場への投資により、通年栽培と品質・生産量の安定化、販路拡大を実現
- ✓ 通年栽培の実現以降の更なる拡大を見据えた更なる事業計画の推進

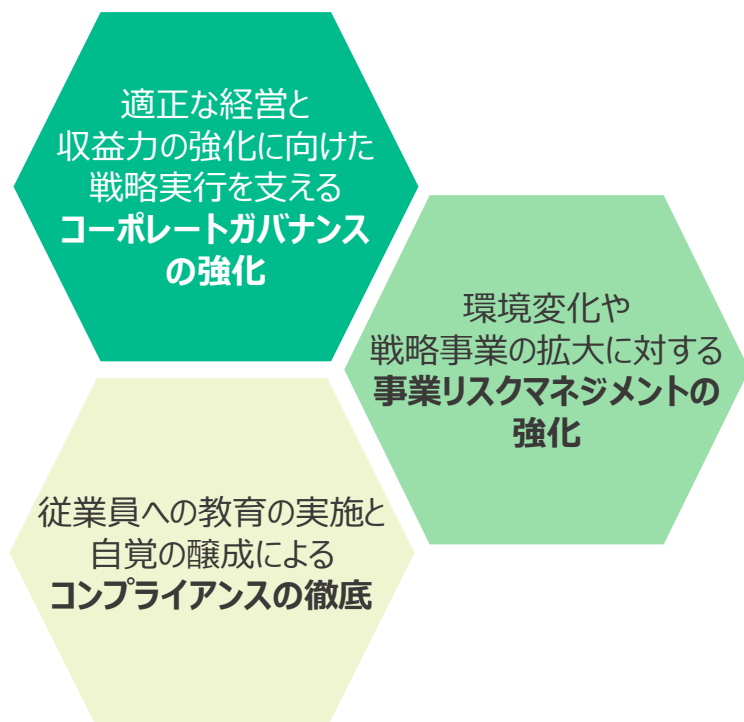
### 人材・ノウハウ/ガバナンス

- ✓ 知見のある人材の積極的採用と運営・栽培のコアノウハウの蓄積
- ✓ リスク管理に向けた投資基準の設定と意思決定会議体の設置とモニタリングの実施

## 将来の環境変化に伴うリスクと機会に対応するための経営・財務基盤のさらなる充実

### 経営基盤の充実

各事業の収益力を下支え



### 財務基盤の充実と株主還元

- 投資余力の確保とリスク許容度の確保に向けた財務基盤の充実

2017年3月末時点の自己資本額

785億円

#### 『Shinka 2020』投資計画

国内建設事業	60億円
戦略事業	165億円
経営基盤・組織・人材	15億円

企業価値向上に向けた計画期間中の投資余力、投資等に対するリスク許容度の確保に向けた財務健全性の維持・向上

2020年度末目標自己資本額

1,100億円以上

- 安定継続を基本としつつ、業績に応じて機動的な利益還元を検討

#### 『Shinka 2020』配当方針

- ✓ 企業価値の向上に向けた投資等を図るための内部留保の充実と、中長期のリスクに備えた財務体質の一層の改善
- ✓ 連結配当性向20%以上を目標とした安定的、継続的な配当と自己株式取得を含む、業績に応じた機動的な利益還元

本資料で記述しております業績予測及び将来の見通しは、公開時点で入手可能な情報に基き、当社の判断した予想や見通しであり、需要動向の変化、物価変動等、多分に不確実要素を含んでおります。

そのため、実際の業績は、さまざまな要因の変化により業績予想と乖離する場合がありますので、予めご了承ください。