



2020年5月11日

各 位

上場会社名 五洋建設株式会社  
代表者名 代表取締役社長 清水琢三  
コード番号 1893  
上場取引所 東証・名証各一部  
問い合わせ 経営企画部長 畠山秀樹  
(TEL. 03-3817-7545)

## 「中期経営計画（2020～22年度）」の策定に関するお知らせ

当社グループはこのたび、2020年度を初年度とする3カ年の「中期経営計画（2020～22年度）」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

国内外の社会、経済情勢は、新型コロナウイルスの影響の長期化が懸念され、先行きが見通せない状況にあります。我が国においては新型コロナウイルスの感染拡大防止の取り組みが懸命に行われるとともに、大型の経済対策が一の矢、二の矢と機動的に実施されるものと考えられます。そのような状況にあつて当社は、現場で働く全ての人が安全に安心して働けるよう感染防止対策を強化、徹底した上で、工事を継続することが建設業として社会的使命を果たすことになると考えております。

建設事業を取り巻く事業環境も短期的には新型コロナウイルスの影響は避けられませんが、本中期経営計画期間中も引き続き堅調な建設需要が期待されます。国内にあつては、国土強靱化をはじめ経済を支えるインフラ整備に関する高水準の公共投資が、また需要の旺盛な交通、物流関連や都市再開発などの民間投資が持続するものと考えられます。海外においても、当社の拠点であるシンガポール、香港をはじめ、東南アジアやアフリカでインフラ需要は旺盛です。

先の「中期経営計画（2017～19年度）」においては、6期連続で過去最高益を更新しました。この3年間を前の3年間と比べると、事業量は15%増加、営業利益は57%増加と計画を上回る水準で増益となりました。国内土木、国内建築、海外ともに将来に繋がる大型工事を受注あるいは完成させるとともに、その過程で土木・建築あるいは国内・海外の部門間連携により会社の総合力を発揮し、大きな成果を上げることができました。また財務面でも、自己資本比率30%超の目標を1年前倒しで達成するとともに、高水準のROEも維持できました。配当も配当性向目標を引き上げ、2019年度は2016年度の2倍の24円を配当することができました。

今回策定いたしました「中期経営計画（2020～22年度）」では、臨海部と海外に強みを持つ“真のグローバル・ゼネラルコントラクター”を目指します。真のグローバル・ゼネラルコントラクターとは、部門の垣根がなく、性別、国籍を問わず、多様な人材がお互いを認め合つて力を発揮できる会社です。そのため当社グループは、①働き方改革と生産性向上の先進企業、②D&I（Diversity and Inclusion）の先進企業、③進取の精神で新しいことに挑戦する企業、④ESG重視のCSR経営の実践に取り組み、さらなる企業価値の向上に取り組んでまいります。

以 上

(注) 業績予想につきましては、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績等は、今後さまざまな要因によって記載の見通しとは異なる可能性があります。



# 中期経営計画（2020~22年度）

---

2020年5月

 五洋建設株式会社

# 目次

■ 中期経営計画（2017～19年度）の振り返り	1
■ 事業環境の見通し	2
■ 目指すべき姿	3
■ 真のグローバル・ゼネラルコントラクター	4
■ 働き方改革と生産性向上の先進企業	5
■ D&Iの先進企業	6
■ 進取の精神で挑戦する企業	7
■ ESG重視のCSR経営の実践	8
■ 主要経営指標	9
■ 部門別業績計画（連結）	10
■ 業績計画（2020～22年度）	11
■ 投資計画・財務計画・配当政策	12
■ 土木部門（国内土木）	13
■ 建築部門（国内建築）	14
■ 国際部門（海外）	15



本資料に記載された、予想・見通し等につきましては、資料作成時点において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績数値等は、今後さまざまな要因によって記載の予想・見通し等とは異なる可能性があります。

また、本資料の無断複製、無断転載はお控えいただき、第三者への本資料の一部または全部の開示、漏えいがないよう、その取り扱いには十分ご注意ください。

# ■中期経営計画（2017～19年度）の振り返り



(単位：億円)

## ●事業環境 ～国内外ともに堅調な建設投資

- ・国内：官民ともに堅調な建設投資と東京オリパラ、インバウンド関連需要による事業量の増加
- ・海外：シンガポール・香港に加え、インフラ輸出案件による高水準の事業量を継続的に確保

## ●中期経営計画目標 ～前倒し、超過達成

### ○業績目標 ～6期連続で過去最高益を更新

- ・事業量拡大と利益率改善により利益目標を超過達成
- ・3部門がバランスよく利益貢献、部門間連携に成果
- ・将来に繋がる大型工事の実績多数：南北線沈埋トンネル、トヨバシ梅田ターミナル、横浜ハマーヘッド、マハリ火力、セカン病院等
- ・国内土木：増収増益に最も貢献、陸上土木の拡大
- ・国内建築：不採算工事で率低下も増収で利益額確保
- ・海外：利益率改善により増益に貢献
- ・子会社：開発事業が減少も、環境系子会社(建設発生土関連)等、その他事業の利益増加

### ○財務目標 ～財務体質の一層の強化を実現

- ・自己資本比率目標(30%以上)：18年度前倒し達成19年度(32.9%) ※下請支払100%現金化に伴う手形廃止による負債圧縮効果
- ・有利子負債残高目標(600億円以下) 18年度達成(595億円)も19年度超過(775億円) ※事業量拡大で資金需要増加
- ・高水準のROEを維持：17.4% (目標8%以上)
- 配当性向目標 ～18年度より引き上げ(25～30%)
- ・19年度配当(24円)、配当性向(29.4%)

【中計目標】	2016 実績	2019		
		計画(2017/5)	実績	
業績目標	売上高	5,003	5,800	5,738
	営業利益	243	275	332
	経常利益	237	270	325
	当期純利益	153	170	234
	EPS	53.4円	59.5円	81.8円
財務目標	自己資本比率	25.9%	30%以上	32.9%
	有利子負債残高	597	600以下	775
	D/Eレシオ(ネット)	▲0.13	0.2程度	0.24
	ROE	17.3%	8%以上	17.4%
配当	配当性向	22.5%	20～25%	29.4%
	配当額	12円	—	24円

【部門別業績】	14～16年平均		17～19年平均		増減	
国内土木	1,499		1,923		424	
国内建築	1,486		1,733		247	
海外	1,614		1,723		109	
その他	129		97		-32	
売上高	4,727		5,476		749	
国内土木	160	10.7%	252	13.1%	92	2.4P
国内建築	133	9.0%	134	7.7%	1	-1.2P
海外	44	2.7%	79	4.6%	35	1.8P
その他	10	8.1%	14	14.7%	4	6.6P
売上総利益	348	7.4%	479	8.7%	131	1.4P
国内土木	78	5.2%	158	8.2%	80	3.0P
国内建築	79	5.3%	74	4.3%	-5	-1.1P
海外	29	1.8%	60	3.5%	31	1.7P
その他	4	3.5%	9	9.0%	4	5.5P
営業利益	191	4.0%	300	5.5%	109	1.4P

## ●経済見通し ～コロナの影響長期化懸念も、コロナ後の経済復興に期待

- (-) コロナの影響による地球規模の経済停滞の長期化、世界の政治・経済情勢の不安定さ
- (+) 政府による大型経済対策、テレワーク等働き方改革の進展による新しい需要の創出

## ●建設市場 ～短期的にはコロナの影響不可避も、建設需要は官民ともに堅調

### ●国内市場 ～高水準の公共投資と潜在的に旺盛な民間投資

- **高水準の公共投資の継続:** 大型経済対策('18~'20消費増税、国土強靱化 ⇒'20~コロナ対策)
- **旺盛な物流・交通関連需要:** 物流・交通ネットワークの整備・強靱化 (土木)、物流施設 (建築)  
国際競争力強化や国土強靱化 (港湾・空港: 新本牧コンテナミナル、中空沖土砂処分場、臨港道路神戸湾・岸西伸線、高速道路4車線化・6車線化、大規模改修)、リニア等、土木大型プロジェクトが目白押し
- **都市再開発需要の持続:** 都市強靱化のための不燃化・高度化 ⇒住宅、オフィス、商業施設 (建築)
- **インバウンド関連需要の復活:** コロナで一時的に減退も中長期的には再び拡大  
クルーズターミナル (土木、建築)、ホテル・商業施設等 (建築)、2025大阪万博や統合IR (土木、建築)
- **洋上風力の本格始動:** 基地港整備、港湾区域の着工、一般海域の事業者選定 ⇒'23~工事本格化
- **その他:** 除染・中間貯蔵等 (土木)、病院・医療福祉 (建築)

### ●海外市場 ～アジア・アフリカの旺盛なインフラ需要

- **海外拠点 (シンガポール、香港) における堅調な建設投資**
- **拡大する東南アジア・アフリカ市場:** 質の高いインフラ輸出 (港湾、発電所、物流施設、工場等)

### (建設事業継続の課題)

- **新型コロナ等感染症対策:** 三密回避のための現場環境整備と現場運営、オフィスのあり方変化
- **働き方改革:** 労働人口減少下で担い手確保 ⇒週休二日の実現、生産性の向上、外国人労働者活用

## ● 五洋建設グループの使命

“良質な社会インフラの建設こそが最大の社会貢献”と考えて、  
確かな安全と品質で顧客の信頼に応え、技術を以って社会に貢献する

## ● 目指すべき姿

臨海部と海外に強みを持つ “真のグローバル・ゼネラルコントラクター”

### 【中期経営計画（2017～19）】

#### モノづくりに徹し“請負を極める”

- a. 高い倫理観を持ち人と技術を大事にする会社
- b. 意義のある仕事に必ず挑戦する会社
- c. 3部門がバランスよく利益貢献する会社
- d. 本業強化と新規分野の開拓を両立する会社
- e. CSR経営の実践

(達成状況) ○成果あり、△途上

- ⇒○本業強化の基本(継続)
- ⇒○本業強化・CSRの基本(継続)
- ⇒○過去最大規模の工事を複数受注(継続)
- ⇒△売上は達成も利益面で改善余地あり
- ⇒△洋上風力、建設発生土リサイクル、ZEB等
- ⇒△不断の改善努力が必要



### 【中期経営計画（2020～22）】

#### 真のグローバル・ゼネラルコントラクター

- ①働き方改革と生産性向上の先進企業
- ②D&I (Diversity & Inclusion) の先進企業
- ③進取の精神で新しいことに挑戦する企業
- ④ESG重視のCSR経営の実践

(キーワード)

- (部門間連携、アライアンス、D&I)
- (週休二日、職場の安全・安心、生産性向上)
- (女性・外国人の確保・育成・活躍)
- (洋上風力、建設発生土リサイクル、ZEB)
- (ステークホルダー、コーポレートガバナンス、リスクマネジメント)

## ●真のグローバルゼネコンとは

- ①部門間連携が当たり前: 土木・建築、国内・海外の垣根がない
- ②D&Iが当たり前 : 国籍・性別によらず多様な人材が生き生きと働ける

## ●部門間連携の進化 ~五洋建設グループのDNA

- ・ **フロントローディングによる競争力強化 ~会社の総合力を発揮する**  
技術に裏打ちされた営業力、現場力、コスト競争力の効果的発揮
- ・ **土木・建築の連携:** 海外では当たり前、国内でも (ヨドバシ梅田タワー、東京国際クルーズターミナル等)
- ・ **国内・海外の連携:** BIM/CIM連携 (シンガポール⇒日本)、ICT活用 (日本⇒海外)、  
本邦技術と経験を活用 (日本⇒海外; ODA、香港沈埋トンネル等)、  
安全・品質の五洋スタンダードの展開 ( [日本⇔シンガポール] ⇒他国へ)

## ●外部連携の強化 ~国内外でアライアンスの推進

- ・ 自前のコア技術・人材の育成が基本
- ・ 従来よりテーマ毎、案件毎に積極的に推進 (共同研究・開発、JV等による取り組み)  
大学、建築設計事務所、建設コンサルタント、同業他社、専門工事会社、異業種等
- ・ **洋上風力 ~エンジニアリング力、施工力の強化 (国内土木)**  
2020年2月 大型SEP船(1,600t吊)の共同保有会社設立 (鹿島建設・寄神建設)  
2020年3月 DEME Offshore(ベルギー)\*と日本での洋上風力建設事業に関するMOU締結  
※ヨーロッパの洋上風力建設分野で圧倒的な実績を保有
- ・ **海外 ~ローカル企業とのアライアンスによる事業基盤の強化 (国際建築)**  
2020年6月 UG M&E (シンガポール)\*の子会社化 (予定) ※同国トップクラスの設備工事会社



# 働き方改革と生産性向上の先進企業【Social】

## ●働き方改革の加速 ～働き方改革推進委員会による全社的な推進(海外も含む)

- ・労働基準法の改正 (2019年4月施行、建設業は2024年4月から適用)  
⇒時間外労働の罰則付上限規制: 年720時間以下、年6カ月45時間以内 ('22～ 前倒し達成)
- ・**週休二日の実現** (土日閉所/4週8閉所/個人ベースで4週8休) ('22～ 個人ベースで前倒し達成)
- ・**国内の協力会社の取組支援:** ※下線は五洋独自の取り組み
  - ①100%現金払い('17～)、②優良職長制度、③社会保険加入推進センターによる加入促進('16～)
  - ④建設キャリアアップシステム(CCUS)加入推進、⑤休日取得の労務費のインセンティブ付与('19～)

## ●生産性向上の追求 ～働き方改革実現のためにも建設生産システム改革推進

- ・技術に裏打ちされた建設生産システム改革による生産性向上 (i-Constructionの推進)
- ・**全体最適、フロントローディング、現場作業・現場管理の効率化の推進**
  - ①BIM/CIMの推進 (3次元データ化、設計～施工～メンテナンス)
  - ②省力化・工業化 (プレキャスト化、プレハブ化)・ロボット化
  - ③ICT・AI、AR・VRの活用による情報化施工、④施工管理業務の効率化 (ICT、派遣社員の活用)
- ・**全社のICT推進の司令塔組織を新設('20: ICT推進委員会、ICT推進室)**

## ●安全で安心して働ける職場環境の整備 ～新型コロナ等感染症対策等の徹底

- ・**三密回避対策等を徹底した上で工事継続が建設業の社会的使命**  
適切な現場運営、工程管理が元請の責務 (現場が過密にならないよう発注者と工程・工期を調整)  
本支店等: 時差通勤・テレワークの日常化、一人当たりオフィス面積の拡大
- ・**安全、品質最優先の労働災害防止、品質マネジメント活動の推進 ～五洋スタンダードの展開**  
国内・海外ともに協力会社と一体となった労働災害防止活動の展開(パトロール、研修)  
安全品質教育センター(シニア社員)による若手職員のマンツーマンのフォローアップ研修等

## ●D&I (Diversity & Inclusion)とは

- ・性別や国籍を問わず多様な人材がお互いを認め合い、互いに活かすこと

## ●多様な人材の確保・育成 ~若手の早期戦力化

- ・ **従業員**: 積極的な採用 (総合職: 新卒約190名、キャリア約20名、外国人留学生約5名)  
20年3月末 (個別) 社員2,893名, 準社員等(国内288, 海外1,600) 計4,781名、(連結) 5,320名
- ・ **構成**: 社員60% [ 総合職(新卒, キャリア)、シニア・嘱託、担当職 ]、国内準社員等6%  
国内外国人1% [ 留学生, 準社員 ]、海外外国人等(現地採用社員)33%  
※国内: 女性比率 社員11%、総合職4% 25歳以下12%、女性管理職比率1%  
※海外: 女性比率23%、女性管理職比率15%、外国人比率91%
- ・ **教育・研修の充実**: 若手の定着・育成、中堅社員のキャリアアップ、外国人社員向け研修充実
  - ・ **日本人**: 若手の早期戦力化 (土木) **七ー計画('19~)**、(建築) **タスクサポートセンター('20~)**  
安全品質教育センター(シニア社員)によるマンツーマン教育等('18~)の拡充
  - ・ **外国人**: 多様な文化やスキルに合った教育、コンプライアンス研修、安全教育

## ●D&Iの推進 ~女性、外国人の活躍推進

- ・ **女性の活躍推進**: ライフイベントに対して働きやすい環境整備、国内の制度再見直し('20~)  
目標: 総合職女性採用比率 10%以上 ('17~20平均14%) ⇒ 20%以上  
女性管理職比率 なし ('20/3 日本10, 外国40, 計50人, 3.4%) ⇒ 5%以上 (日本人倍増)
- ・ **グローバル総合職の新設('20~)**: 外国人留学生(日本・ASEANの大学・大学院)、毎年5名程度  
入社後日本語教育、現場の課題解決ができるエンジニアとして育成 ⇒ 将来のマネジメント人材へ
- ・ **外国人(現地採用)**: ① **グローバル人事制度の導入**(目標管理型人事評価制度、報酬制度)('17~)  
② 幹部候補、次世代プロマネの発掘・登用、③ キャリアパスの見える化、④ 日本研修(現場、技術)、  
⑤ 博士号取得等の支援、⑥ **グローバル総合職への転換**

# ■進取の精神で挑戦する企業【Environment】

## ●洋上風力への挑戦 ～海洋土木の強みを生かす

### ○いよいよ本格化する洋上風力プロジェクト

- ・港湾区域から一般海域へ（'16港湾法改正、'19再エネ海域利用法施行）  
'20～一般海域の事業者入札、'23～海上工事が本格化する見込み

### ○洋上風力分野のトップランナー ～洋上風力事業本部の立上げ('20～)

#### ①大型専用船等の建造: SEP型多目的起重機船(基礎工事と風車据付用)他

- ・CP-8001(800t吊,140億円,18年12月完成) ←日本初の大型SEP船
- ・第二船(1,600t吊,185億円,22年9月完成予定) ←鹿島建設・寄神建設と共同保有

#### ②エンジニアリング力の強化: EPCI、設計施工一貫体制の構築

- ・ **DEME Offshore (ベルギー)※との協働('20～)** ※ヨーロッパで圧倒的な実績を保有

【業績への貢献】本格的な売上計上は次期中計以降('23～)



新造船(1,600吊)パース

## ●建設発生土・浚渫土リサイクルのエキスパート ～臨海部の強みを生かす

### ○土壌再利用センター事業 (建設発生土、汚染土壌、建設汚泥ほか)

- ・関東、中部で旺盛な需要、収集・中間処理・積出(海上輸送)事業(市川、横浜、名古屋)

### ○浚渫土や泥土の改良: ①軟弱浚渫土の改良(製鋼スラグを用いたカルシア改質土、'20専用船建造)

- ②泥土改質材ワトル(製紙汚泥焼却灰のリサイクル製品)の製造、工事への活用

【業績への貢献】五洋: 売上50～100億円

環境系子会社: 外部売上40億円、営業利益7億円

## ●ZEB(Zero Energy Building)への取り組み

### ○技術開発: '19技研改修(計画省エネ率72%) ⇒導入技術の実証

### ○実プロジェクトでZEB化に挑戦

- ・久光製薬ミュージアム('19/2完成): 最高ランクのZEB認証を取得
- ・ZEBプランナー登録('20/1): 建物の省エネ、ZEB化に貢献

【業績への貢献】顧客と社会に環境面で貢献、毎年1件の受注を目指す



久光製薬ミュージアム

# ESG重視のCSR経営の実践【Governance】

- **CSR経営** ～ステークホルダー(社会,株主,顧客,従業員等)重視、本業を通じた社会貢献
  - ・ 五洋建設の使命: “良質な社会インフラの建設こそが最大の社会貢献”と考へて、  
確かな安全と品質で顧客の信頼に込え、技術を以って社会に貢献する
  - ・ 基本方針: ①誠実な企業活動(G,S) ②環境・自然との共生(E) ③人間尊重(S) ④社会とのコミュニケーション(S,G)
- **実効あるガバナンスの推進 (Governance) ～リスクマネジメントの徹底**
  - ・ **ステークホルダー重視の事業活動**: 高い倫理観 (企業・技術者倫理) の保持、安全品質最優先
  - ・ **コーポレートガバナンスの持続的改善**: 公正で透明性の高い経営、コーポレートガバナンス体制の不断の改善
  - ・ **リスクマネジメントの徹底**: CSR委員会の下、リスクマネジメント、中央安全衛生、品質環境MS、働き方改革委員会が活動
    - ① リスクマネジメント(RM)委員会 (本社・支店、子会社)による、コンプライアンスをはじめ事業リスクの未然予防活動  
※事業リスク(コンプライアンス、内部統制、営業・施工、財務・会計・税務、情報セキュリティ、BCP等)
    - ② コンプライアンス研修: 実例に基づく実践的研修 (職種・階層・役職別研修、e-ラーニング、対話形式)  
※上記は国内・海外で日本人・外国人を対象、研修テーマは、競争法(独禁法)、贈収賄、技術者倫理、ソフトウェア不正使用、ハラスメント等
  - ・ **適時適切かつ公正な情報開示**: IR・PRの推進 (ESG情報の充実等)
- **五洋建設のESGの取組み**

ESG	五洋建設の取組み
環境 (Environment)	豊かな環境の創造 ～進取の精神で新しいことに挑戦する企業 (環境技術) 洋上風力建設、建設発生土・浚渫土リサイクル、ZEB、藻場・干潟等の海域環境保全等 (企業活動) 環境マネジメントシステムの運用・評価、環境負荷の低減(作業船等建設機械の環境対応等)
社会 (Social)	社会との共感 ～働き方改革と生産性向上の先進企業、D&Iの先進企業 (本業を通じた社会貢献) “良質な社会インフラの建設こそが最大の社会貢献” (働き方改革) 週休二日・時間外労働規制遵守の2年前倒し実現、協力会社の取組支援 三密回避の安全安心職場環境整備、テレワークの推進/ ICT等活用による現場生産性向上、業務効率化 (D&I) 多様な人材の確保・育成、女性・外国人の活躍推進 (安全品質) 労働安全衛生マネジメントシステム(COHSMS認定)による労働災害防止活動、五洋スカンダードの海外展開
ガバナンス (Governance)	ESG重視のCSR経営の実践 ～実効あるガバナンスの推進 (ステークホルダー重視) 高い倫理観 (企業倫理、技術者倫理) の保持、安全品質最優先 (コーポレートガバナンスの持続的改善) 公正で透明性の高い経営、CG体制の不断の改善 (リスクマネジメントの徹底) RM委員会、コンプライアンス研修 (海外の外国人社員も対象に実施) (情報開示適宜) 適時適切な情報開示 (ESG情報の充実)

# ■主要経営指標

## ●経営目標 (2022年度)

【連結】売上高	6,050 億円
当期純利益	250 億円
有利子負債残高	850 億円
ROE	10 %以上
配当性向	30 %以上

	中期経営計画 (2017~19年度) 2019年度実績		中期経営計画 (2020~22年度) 2022年度目標	
	個別	連結	個別	連結

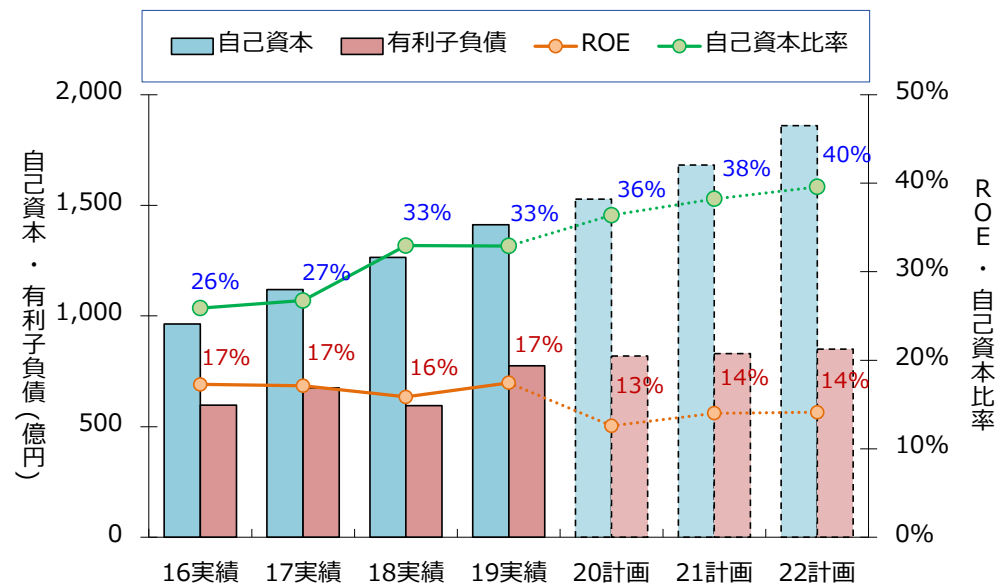
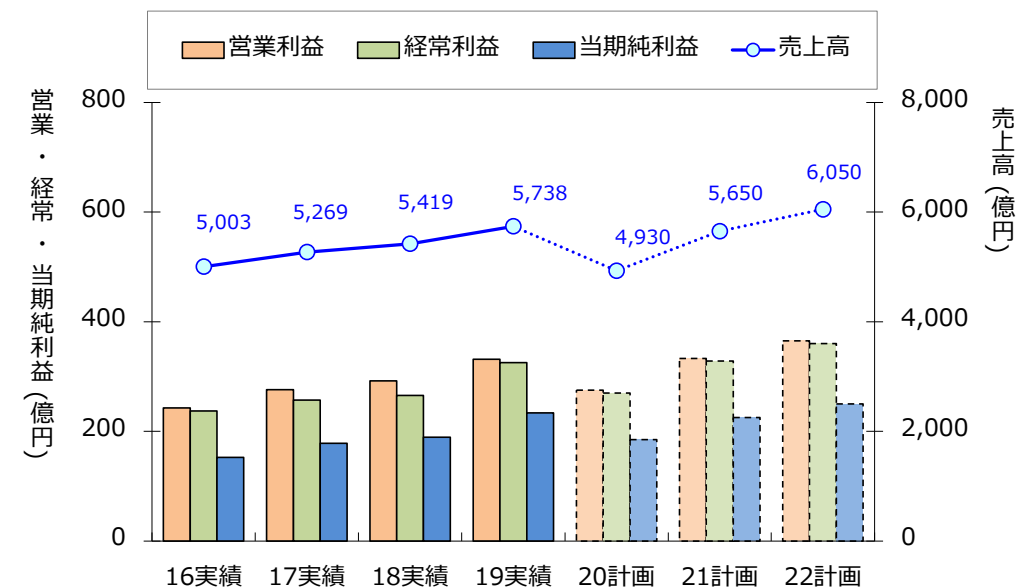
### 【業績目標】

	2019年度実績	2020年度目標	2021年度目標	2022年度目標
建設受注高	4,394	6,000		
売上高	5,415	5,738	5,605	6,050
営業利益	293	332	320	365
経常利益	290	325	315	360
当期純利益	209	234	220	250
EPS	73.1円	81.8円	77.1円	87.6円

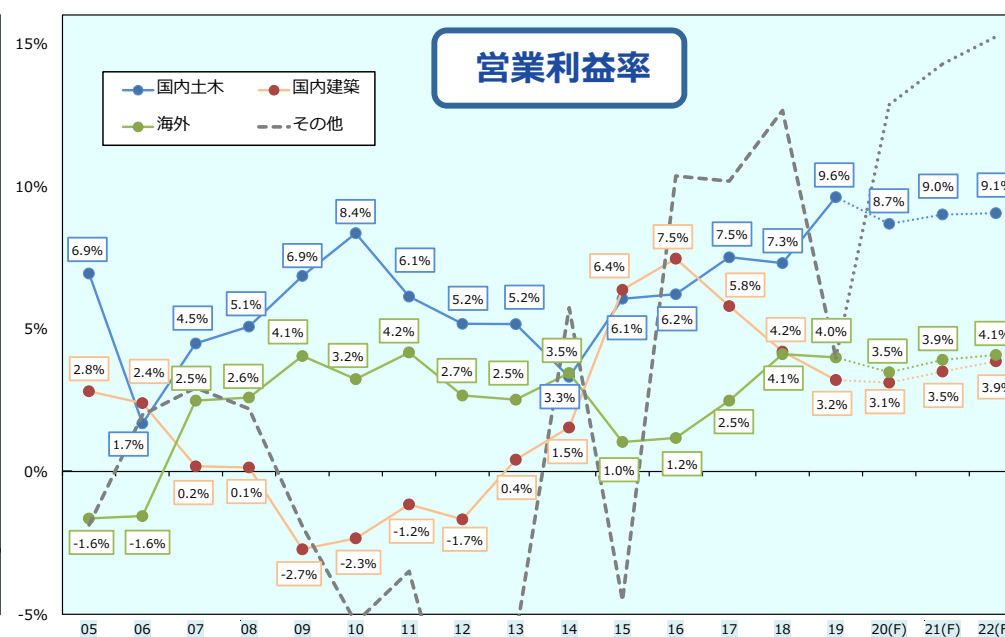
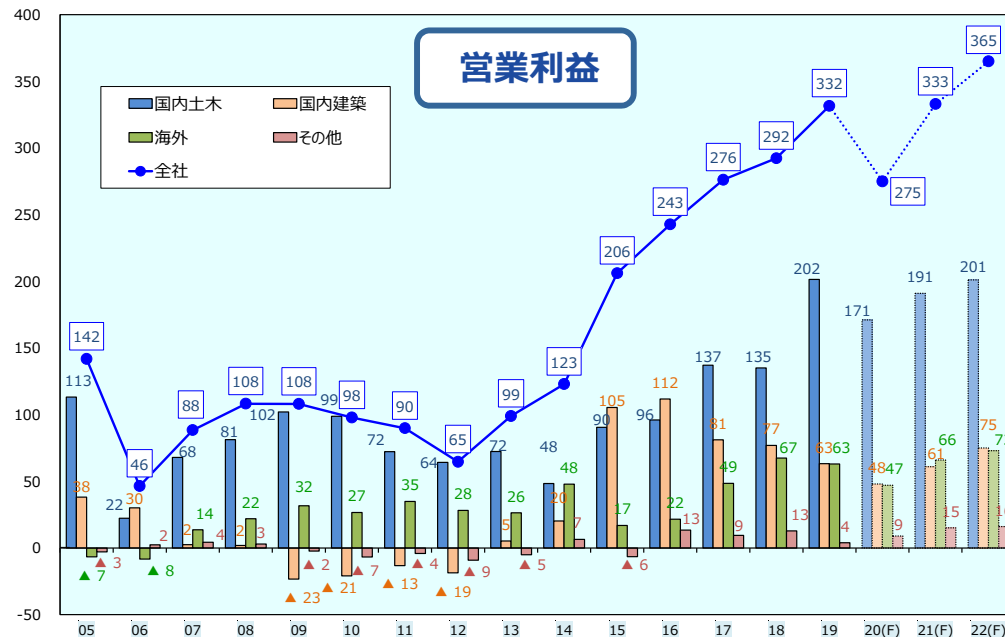
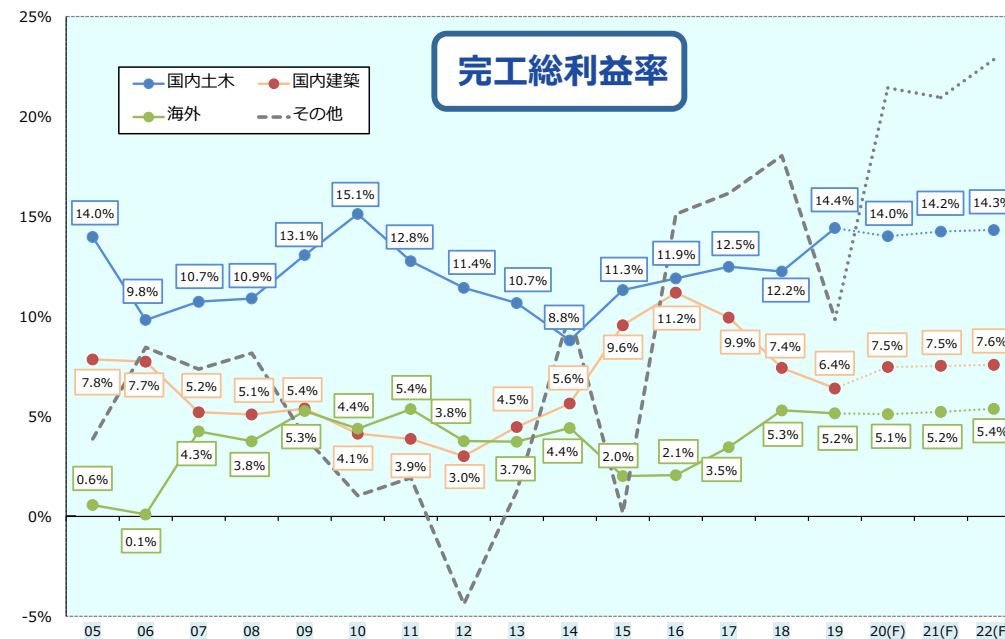
### 【財務目標 (連結)】

	2019年度実績	2022年度目標
有利子負債残高	775 億円	850 億円
D/Eレシオ (ネット)	0.24 倍	0.2 倍
ROE	17.4 %	14 %

## ●主要数値の推移 (連結)



# 部門別業績目標 (連結)



# 業績計画 (2020~2022年度)



(単位：億円)

	個別											
	中期経営計画 (2017~2019年度)			中期経営計画 (2020~2022年度)								
	2017実績	2018実績	2019実績	2020計画	2021計画	2022計画						
国内土木	1,668	1,624	1,928	2,000	2,100	2,400						
国内建築	2,005	1,739	1,651	1,800	2,000	2,000						
海外	3,006	1,641	815	1,750	1,550	1,600						
建設受注高	6,679	5,004	4,394	5,550	5,650	6,000						
国内土木	1,720	1,724	1,944	1,850	2,000	2,100						
国内建築	1,364	1,782	1,926	1,500	1,700	1,900						
海外	1,901	1,606	1,542	1,300	1,550	1,600						
完工高	4,984	5,112	5,412	4,650	5,250	5,600						
その他	7	10	4	5	5	5						
売上高	4,992	5,122	5,415	4,655	5,255	5,605						
国内土木	215	12.5%	213	12.4%	287	14.8%	260	14.1%	285	14.3%	300	14.3%
国内建築	134	9.8%	129	7.3%	118	6.2%	110	7.3%	125	7.4%	140	7.4%
海外	58	3.0%	77	4.8%	71	4.6%	60	4.6%	75	4.8%	80	5.0%
完工総利益	407	8.2%	420	8.2%	477	8.8%	430	9.2%	485	9.2%	520	9.3%
その他	0	5.2%	0	1.3%	▲9	▲267.1%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
売上総利益	407	8.2%	420	8.2%	467	8.6%	430	9.2%	485	9.2%	520	9.3%
一般管理費	159	3.2%	162	3.2%	174	3.2%	185	4.0%	193	3.7%	200	3.6%
国内土木	130	7.5%	127	7.4%	191	9.9%	160	8.6%	180	9.0%	190	9.0%
国内建築	78	5.7%	72	4.0%	57	3.0%	45	3.0%	57	3.4%	70	3.7%
海外	40	2.1%	60	3.7%	54	3.5%	40	3.1%	55	3.5%	60	3.8%
その他	▲0	▲1.3%	▲0	▲3.0%	▲10	▲276.3%	0	0.0%	0	0.0%	0	0.0%
営業利益	248	5.0%	259	5.1%	293	5.4%	245	5.3%	292	5.6%	320	5.7%
営業外損益	▲19		▲24		▲4		▲5		▲5		▲5	
経常利益	229	4.6%	234	4.6%	290	5.4%	240	5.2%	287	5.5%	315	5.6%
特別損益	▲4		▲0		▲1		▲5		▲5		▲5	
税引前利益	225	4.5%	234	4.6%	289	5.3%	235	5.0%	282	5.4%	310	5.5%
当期純利益	158	3.2%	167	3.3%	209	3.9%	165	3.5%	200	3.8%	220	3.9%
一株当たり当期純利益(円)	55.3		58.5		73.1		57.8		70.1		77.1	
総資産	4,065		3,696		4,195		4,000		4,300		4,400	
純資産	1,003	24.7%	1,131	30.6%	1,267	30.2%	1,363	34.1%	1,492	34.7%	1,641	37.3%
有利子負債残高	658	16.2%	578	15.6%	747	17.8%	770	19.3%	770	17.9%	770	17.5%
現預金残高	602		312		405		500		450		500	
純有利子負債	57	1.4%	266	7.2%	343	8.2%	270	6.8%	320	7.4%	270	6.1%
D/Eレシオ(ネット)	0.1		0.2		0.3		0.2		0.2		0.2	
ROE	16.8%		15.6%		17.4%		12.5%		14.0%		14.0%	

	連結											
	中期経営計画 (2017~2019年度)			中期経営計画 (2020~2022年度)								
	2017実績	2018実績	2019実績	2020計画	2021計画	2022計画						
	1,825	1,849	2,095	1,970	2,120	2,220						
	1,400	1,829	1,970	1,540	1,740	1,940						
	1,951	1,641	1,576	1,350	1,685	1,785						
	5,177	5,319	5,641	4,860	5,545	5,945						
	92	101	97	70	105	105						
	5,269	5,419	5,738	4,930	5,650	6,050						
	228	12.5%	226	12.2%	302	14.4%	276	14.0%	302	14.2%	318	14.3%
	139	9.9%	136	7.4%	126	6.4%	115	7.5%	131	7.5%	147	7.6%
	68	3.5%	87	5.3%	81	5.2%	69	5.1%	88	5.2%	96	5.4%
	435	8.4%	449	8.4%	509	9.0%	460	9.5%	521	9.4%	561	9.4%
	15	16.2%	18	18.0%	10	9.9%	15	21.4%	22	21.0%	24	22.9%
	449	8.5%	467	8.6%	519	9.0%	475	9.6%	543	9.6%	585	9.7%
	173	3.3%	175	3.2%	187	3.3%	200	4.1%	210	3.7%	220	3.6%
	137	7.5%	135	7.3%	202	9.6%	171	8.7%	191	9.0%	201	9.1%
	81	5.8%	77	4.2%	63	3.2%	48	3.1%	61	3.5%	75	3.9%
	49	2.5%	67	4.1%	63	4.0%	47	3.5%	66	3.9%	73	4.1%
	9	10.2%	13	12.7%	4	4.0%	9	12.9%	15	14.3%	16	15.2%
	276	5.2%	292	5.4%	332	5.8%	275	5.6%	333	5.9%	365	6.0%
	▲19		▲27		▲6		▲5		▲5		▲5	
	257	4.9%	266	4.9%	325	5.7%	270	5.5%	328	5.8%	360	6.0%
	▲4		▲0		▲1		▲5		▲5		▲5	
	253	4.8%	266	4.9%	325	5.7%	265	5.4%	323	5.7%	355	5.9%
	178	3.4%	189	3.5%	234	4.1%	185	3.8%	225	4.0%	250	4.1%
	62.4		66.2		81.8		64.8		78.8		87.6	
	4,184		3,838		4,289		4,200		4,400		4,700	
	1,120	26.8%	1,266	33.0%	1,413	32.9%	1,529	36.4%	1,683	38.2%	1,862	39.6%
	675	16.1%	595	15.5%	775	18.1%	820	19.5%	830	18.9%	850	18.1%
	657		362		436		540		490		530	
	18	0.4%	233	6.1%	339	7.9%	280	6.7%	340	7.7%	320	6.8%
	0.0		0.2		0.2		0.2		0.2		0.2	
	17.1%		15.8%		17.4%		12.6%		14.0%		14.1%	

## ●投資計画

### ○設備投資: 300億円 + $\alpha$

・本業強化に繋がる投資は機動的に実施

- ①洋上風力: 大型SEP船(建造中) 他
- ②作業船 : 新造(ロボット化、能力アップ等)  
改造(自動化・AI化、環境対応等)
- ③その他 : 環境事業等その他事業関連

### ○研究開発投資: 100億円 + $\alpha$

生産性向上技術、プロジェクト対応、洋上風力等

### ○その他: 100億円 + $\alpha$

働き方改革関連 (オフィス・テレワーク環境整備、ICT推進)、  
教育、アライアンス、その他

## ●財務計画

### ○資金需要の増加への対応

- ・戦略的設備投資と事業量拡大への対応  
有利子負債残高 約800億円水準へ  
⇒約200億円の資金調達(銀行借入と普通社債)  
+CP等による機動的な対応

### ○グローバルCF管理と為替リスクへの対応

- ・海外事業拡大 (エリア、事業量、取下条件等)  
⇒工事・通貨毎に適切な為替ヘッジとCF管理

## 【CF・有利子負債残高の計画】

(単位: 億円)

		2019 実績	中期経営計画		
			2020 計画	2021 計画	2022 計画
連 結	営業C F	44	270	125	200
	投資C F	▲91	▲135	▲115	▲110
	財務C F	135	▲30	▲60	▲50
	期末資金残高	436	540	490	530
	有利子負債残高	775	820	830	850
	(対前年度比)	180	45	10	20
個 別	期末資金残高	405	500	450	500
	有利子負債残高	747	770	770	770
	(対前年度比)	169	23	0	0

※CF: 連結CF計算書、期末資金残高: B/S上の現金預金

## ●配当政策

### ○利益配分の基本方針: バランスよく

- ・株主への還元 ~継続的かつ安定的な配当
- ・成長への投資 ~収益力向上、企業価値増大
- ・資本の充実 ~将来への備え

### ○目標配当性向(連結): 30%以上

- ・2020年度配当予想: 25円  
通常配当 20円 (配当性向30.9%)  
+ 創立125周年記念配当 5円



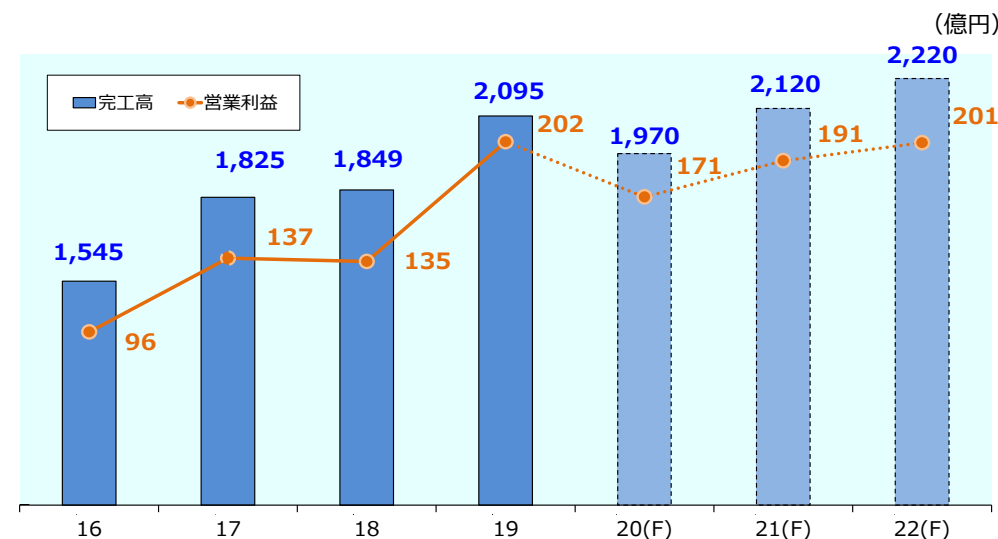
# ■土木部門（国内土木）

## ●目指すべき姿

**臨海部の強みを生かして成長を牽引する**  
 ~さらなる成長に向けて洋上風力分野に注力

## ●最終年度目標（連結） (対19年度比)

**完工高**                    **2,220億円**    (5.9%増)  
**完工総利益率**            **14.3%**        (0.1P減)  
**営業利益**                 **201億円**     (0.2%減)



## ●基本戦略

### 1.フロントローディングによる総合力の発揮

- 総合力を生かした海上大型プロジェクトへの取組強化
- 戦略的取組による陸上土木の強化・拡大
- リニューアルの取組強化(高速道路、臨海部の維持更新)
- 土壌環境改良分野の取組強化(建設発生土、汚染土壌、浚渫土リサイクル) ⇒環境子会社との連携・シナジー
- 技術競争力、コスト競争力、設計変更獲得力の強化

### 2.洋上風力建設のトップランナー

- 事業本部立上げ('20~)、着床式プロジェクトの取組強化  
EPCI、設計施工一貫へエンジニアリング力強化  
DEME Offshore(ベルギー)との協働
- 大型据付船(SEP船)の建造と必要船舶の検討  
我が国初 CP-8001('19完成)：先行して経験を蓄積  
2隻目1,600t吊('22完成予定)：鹿島・寄神と共同保有
- 将来を見据えた浮体式の施工法の検討

### 3.生産性向上の推進(組織横断的取組、部門間連携)

- ICT活用強化による生産性・安全性の向上  
(AR、VR、MRによる施工支援・安全性向上)
- 新たな施工技術の開発と外部連携の推進
- 国際・建築部門とのエンジニアリング技術の相互展開

### 4.ターゲットを明確にした技術開発

- 生産性向上技術の開発：省人化(ロボット化、半自動化、プレキャスト化)、BIM/CIM、検査の省力化等
- 大型プロジェクトに必要な技術の先行開発
- リニューアル分野の技術開発 (高速道路大規模改修、ダム堆砂、臨海部護岸・栈橋リニューアル等)
- 海洋資源開発に向けた次世代技術開発

### 5.人材育成 ~若手の早期戦力化のための七ー計画

- 七年で一人前に育成する教育プログラム
- 教材のDB化(設計、施工、積算)、WEB教育(動画)
- 安全品質教育センター(シニア)によるマンツーマン教育

# ■ 建築部門（国内建築）

## ● 目指すべき姿

**事業拡大により利益の伴う持続的成長**  
 ～フロントローディングによる競争力強化

## ● 最終年度目標（連結） （対19年度比）

**完工高**                    **1,940億円**    (1.5%減)  
**完工総利益率**            **7.6%**        (1.2P増)  
**営業利益**                 **75億円**      (18.7%増)

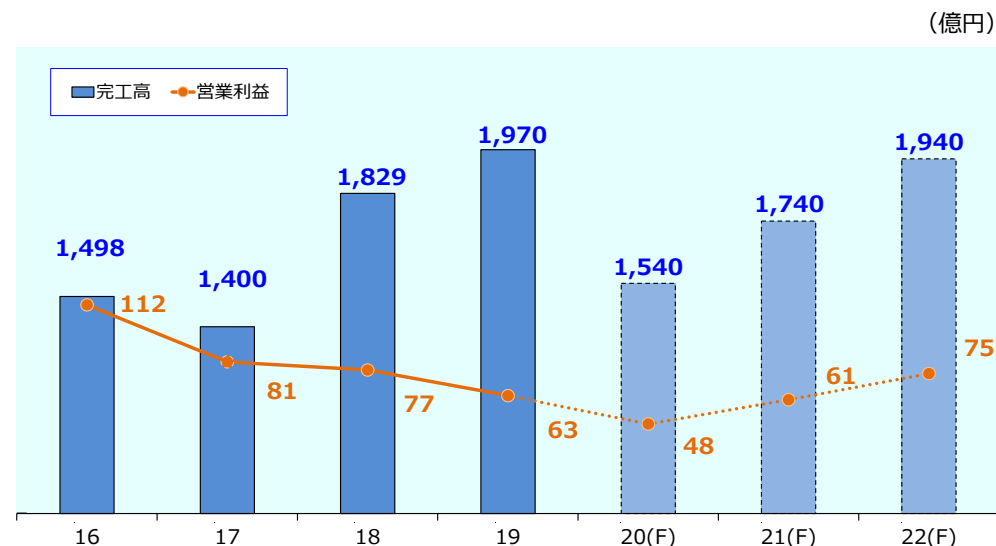
## ● 基本戦略

### 1. フロントローディングによる営業強化

- 強化分野の更なる強化と事務所、商業施設の受注拡大  
 ※強化分野(物流食品、医療福祉、住宅、環境)
- 営業・設計・工事一体となったフロントローディングによるプレゼン力とコスト競争力の強化  
 例) 現場生産性向上、ZEB等を織り込んだ提案、基礎工事の国内土木部門との連携 等
- 開発事業への戦略的取組 (大型再開発案件の仕込み、実績のある臨海部プロジェクトへの継続的な取組)

### 2. 生産性向上の推進(組織的取組、部門間連携)

- フロントローディングによる生産性の向上: BIM活用、施工の生産性向上を計画・設計段階から反映
- 省力化、省人化、ユニット化技術の積極的な現場導入
- ICT活用による情報化施工、効果的な省力化・工業化工法の開発と現場導入(土木、国際部門との連携)



## 3. 設備技術力の強化

- 省力化工法の導入による生産性向上(省人化、ユニット化、施工BIMの活用等) と提案力向上
- ICT活用による効率的な施工管理と品質向上

## 4. ターゲットを明確にした技術開発

- 施工管理の効率化(BIM、ICT・AI、AR・VRの活用技術)
- 技能者の省力化支援(機械化、資機材自動運搬、遠隔支援)
- コンクリートの品質向上、木構造技術の導入
- 大型プロジェクト対応(超高度コンクリート、基礎構造等)
- 環境配慮技術の開発 (ZEB、空気清浄化等)

## 5. 人材育成 ～タスクサポートセンター(TSC)創設

- 現場業務支援を通じた実践的な人材育成の試み('20～)
- 入社7～8年目までTSCと現場を交互に経験  
 TSCで施工支援・生産設計・見積を実践的に経験
- TSCは現場のバックオフィス業務を担う  
 現場の働き方改革をサポート

## ●目指すべき姿

### 魅力あるグローバル企業として持続的成長

～D&I推進による総合力の発揮、利益追求

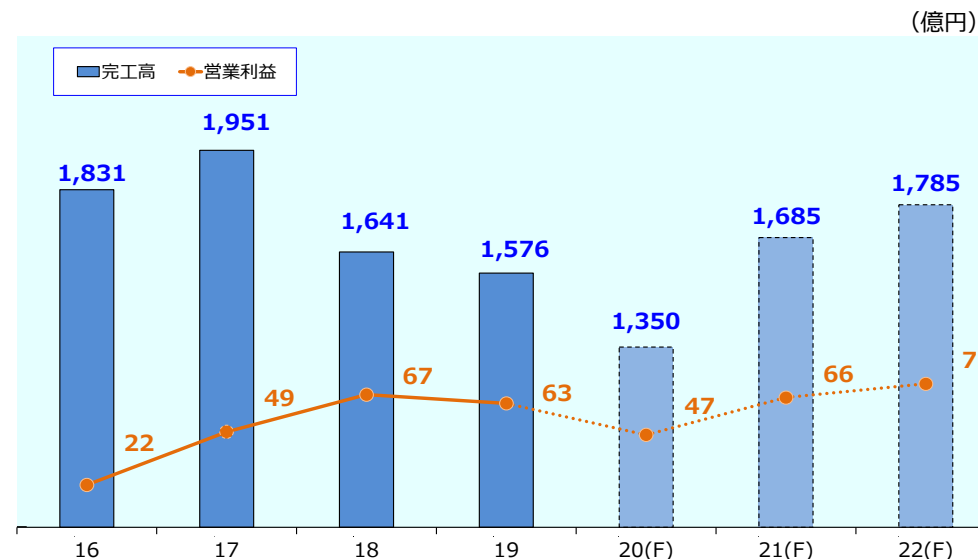
## ●最終年度目標 (連結)

(対19年度比)

**完工高**                   **1,785億円** (13.2%増)

**完工総利益率**           **5.4%** (0.2P増)

**営業利益**               **73億円** (15.4%増)



## ●基本戦略

### 1. フロントローディングによる営業強化

- 戦略的営業チームによるプロジェクト情報の早期収集
- 営業・技術の協働でフロントローディングによる競争力強化  
技術を核とした戦略的な営業と現場力の強化  
国際各本部、国内各部門との部門間連携
- 案件毎に強みを発揮できる会社とJV等による連携  
UG M&E(シンガポール、子会社化)との設備工事の協働
- 大型ODA案件、日系建築案件の国内との部門間連携

### 2. フロントローディングによる現場力、技術力強化

- シンガポール本社による工事集中管理および技術支援
- プロジェクト外埠頭センターによる技術・安全・品質の向上支援
- 将来案件を見据えた求められる技術検討および提案
- 国内との部門間連携による設計、施工技術の相互展開
- UG M&Eとの連携による設備チームの再編成・強化
- 安全・品質の五洋スタンダードの展開

## 3. 生産性向上の推進(組織横断的取組、部門間連携)

- ICT活用強化による生産性・安全性の向上
- 本社ICT推進室との連携によるICTツールの現場導入
- シンガポールBIM/CIMセンターの進化
- IDD(Integrated Digital Delivery)プラットフォームの構築

## 4. 船舶オペレーションの強化

- 船舶稼働確保に向けた戦略的マーケティングの推進
- 船団構成の戦略的な計画・実行(費用対効果の最適化)

## 5. 人材育成 ～D&Iによる人材強化

- 外国人幹部人材の早期獲得とグローバル人材の積極的登用
- 外国人若年層の早期戦力化、次世代プロマネの育成  
多様な文化とスキルに合った教育プランの確立と  
キャリアパスの見える化
- グローバル総合職(日本・ASEAN留学生)の活用
- 現場の働き方改革の推進

