

財務担当役員メッセージ



人的資本への積極投資で 持続的な成長軌道を描く

代表取締役 兼 執行役員専務
経営管理本部長 内部監査室・秘書室統括

中尾 剛

業績の振り返りと2026年度見通し

売上・純利益ともに過去最高を記録

2025年度の連結売上高は3,586億円となり、過去最高を更新しました。1996年度に一時的に3,500億円規模の売上高を記録して以降、建設市場の縮小などに伴い長らく低迷期を経験してきましたが、近年の成長軌道を経て、記録を塗り替えることができました。何より意義深いのは、その「中身」にあります。1996年度当時は3,300名を超える従業員が在籍していましたが、現在は約2,100名体制です。すなわち、一人ひとりの業務効率化と生産性向上が着実に実を結んだ結果の、過去最高売上高であると考えています。

また利益面でも、過去最高となる連結純利益193億円を達成しました。2007年度に記録した従来 of 最高益(152億円)は本社ビル売却という一過性の特別利益が寄与したもので、本業のみでは超え難い壁となっていました。2025

年度は本業の成長によってこれを大きく更新いたしました。

好業績の要因は、国内土木、国内建築、海外の3セグメントが揃って高いパフォーマンスを発揮したことにあります。これまでは、特定のセグメントで原価上昇による利益低減や、コロナ禍による市場停滞などに苦戦してきましたが、2025年度は3セグメントが足並みを揃えて良好な結果を残すことができました。さらに、適切な価格転嫁を進められたことも、全体の利益率向上に寄与しています。

2026年度の業績見通し

2026年度の通期見通しについては、手持工事高が5,000億円水準と豊富な工事量を確保しているものの、売上高は微増にとどまり、いわゆる“踊り場”になると予測しています。手持工事高は高い水準で推移していますが、建設業は

工事を管理する人材が足りないと十分な工事量をこなせません。近年は毎年約100名ずつ要員を増やすとともに生産性を高めてきましたが、2026年度については手持工事を着実に進めていく計画です。

また利益面では、売上総利益が406億円と前年度並みを維持する一方、連結営業利益は人材への投資やDX投資を積極的に実施することから、211億円と減益となる見込みです。原材料や人件費単価が上昇傾向にありますが、価格転嫁交渉や設計変更により、利益の確保、さらなる向上に取り組んでいきます。

中東情勢の不安定化による原油価格の今後の影響など、先行きの不透明な市場環境を注視しつつ、中期経営計画〈2026-2028〉の最終年度目標である売上高3,800億円の達成に向けて、さらなる生産性向上を追求していきます。

STRATEGY

財務担当役員メッセージ

財務の基本方針について

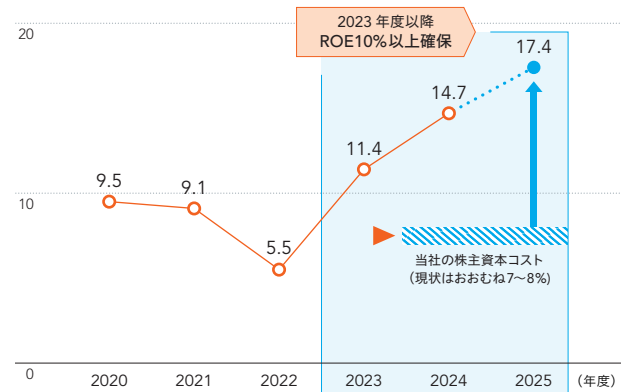
資本コストを意識し、今期はROE約12%が目標

2025年度のROEは17.4%と、業界内でも極めて高い水準を達成しました。これは3セグメントすべてが高い利益水準を確保できた結果であり、率直に申し上げれば、ややできすぎの感もあります。2026年度は純利益145億円、ROEは約12%を計画しています。

当社では、株主資本コスト(7~8%)を安定的に上回るための最終的な下限ラインを「ROE10%」と考えています。今期計画の12%はこれを上回る水準ですが、発注者との丁寧な設計変更交渉などを積み重ねることで、さらなる利益率向上を目指していきます。

● ROEの推移

(%)



成長のために資金を積極的に活用

当社事業は、大型プロジェクトの進捗や作業船投資など、「工事原価などの支払いが先行する」というビジネス特性があります。特に近年は、物流センター建設のように100~300億円規模の大型案件が増加しており、資金需要が高まりやすい傾向です。一方で、過剰に現預金を確保することも効率性の観点からは問題であり、財務規律として、「手元現金は月商の1.5カ月分まで」をルール化し、キャッシュに余裕が生じれば有利子負債の返済に回すという姿勢を遵守してきました。

2025年度は、工事代金の回収期であったことから、キャッシュ・インが潤沢となり、有利子負債が大きく減少し、D/Eレシオは0.3以下という低水準(高い借入余力)となりました。そのため、単に従来のルールを遵守するだけでは、資本市場から「効率的な資金の活用がなされていないのではないか」という指摘を受けかねない状況にあるとも感じています。

今後は、この高い財務健全性を維持しながら、成長投資のための前向きなデット(負債)を適正に活用する経営を進めていきたいと考えています。また、格付けを維持することで信用力を担保し、社債発行や借入れなどの調達手法を多角化しつつ、自己資本比率35%程度およびD/Eレシオ0.7以下を目安に、財務の安定性と効率性を高次元で両立させていく方針です。

総額500億円の投資計画

2026年度からスタートした中期経営計画〈2026-2028〉で

は、3年間で総額500億円(M&Aを除く)の積極的な投資計画を掲げています。内訳としては、将来の成長に向けた強固な土台を作る「経営基盤強化」に250億円、新しい事業へのチャレンジのための「成長投資(不動産開発投資・DX関連投資・技術研究開発投資・サステナビリティ戦略投資等)」に250億円をバランスよく配分します。

経営基盤強化の250億円のうち、中核となる「人的資本投資」には80億円を計画しています。建設業は、施工管理を担う「人」こそが原動力となるビジネスであり、現在は毎年100名規模の要員増強を進めています。また、当社の強みである「作業船の維持・強化などの設備投資」に170億円を投入します。

● キャッシュアロケーション

中期経営計画〈2026-2028〉3年累計



STRATEGY

財務担当役員メッセージ

規律ある資金調達を通じてこれらの投資を確実に実行し、中長期的な競争優位性を確立していきます。

政策保有株式の縮減、ROIC経営について

かねてより縮減の方針を掲げていた政策保有株式については、中期経営計画〈2026-2028〉期間内に、対連結純資産の10%未満に引き下げるよう削減を進めています。前期は11銘柄を完全に売却し、3銘柄を部分的に売却するなど、株式数ベースでの削減は着実に進んでいます。政策保有株式の縮減は、資本効率を改善するとともに、単なる資金確保の手段というよりも、企業間の持ち合いを解消し、健全な投資を呼び込むという投資家目線のガバナンス強化を主眼として、引き続き強い意志で取り組んでいきます。

また、昨今、資本効率の改善指標としてROIC経営が注目

されており、業界にも経営指標としての採用例が出始めています。当社では、社内でROIC経営の勉強会を立ち上げ、自社のビジネスモデルに即した目標設定や評価基準の検討を進めています。

成長の基盤となる人材戦略

地道に人を育てることが人材戦略の根幹

建設業界は、社員が現場で工事を管理することで売上・利益を積み上げるビジネスですから、優秀な人材をいかに確保するかが事業成長に直結します。昨今の労働力不足への対応として、M&Aによる人員獲得も選択肢の一つではありますが、当社がステークホルダーの皆様から評価いただいている「誠実さ」や「信頼」といった強みは、長い歴史の中で

つくりあげてきた当社の社風の中でこそ培われるものです。M&Aを検討しつつも、新卒・キャリア採用の人材に丁寧な教育を施し、地道に人を育てることこそが、結果として当社の強みを最も確実に維持・発展させる道だと考えています。

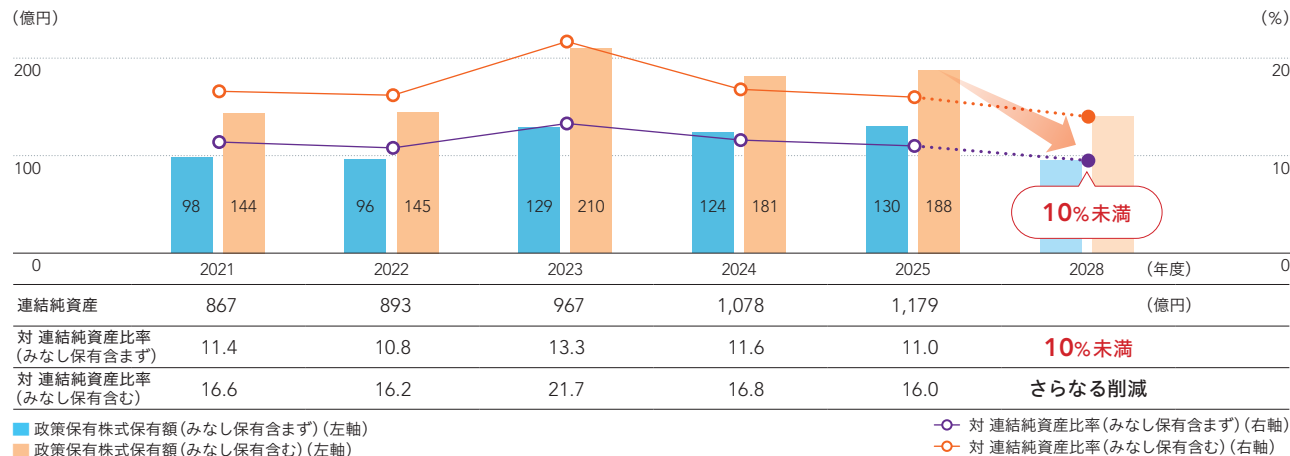
また、当社が求める人材には事業分野ごとの特性があります。官公庁工事が多く中小規模案件が多数を占める国内土木では、若くして現場を任せられる作業所長を数多く育成する必要があります。一方で、大型物流倉庫等を得意とする国内建築では、200～300億円規模の巨大プロジェクトをマネジメントできる、段階的に経験を積んだ熟練の作業所長が求められます。海外事業においては、異文化環境でのプロジェクトマネジメント能力や高度な交渉力・語学力を備え、現地のローカルスタッフを牽引できるグローバル人材の育成・確保が急務です。

これらに対応するため、従業員個々人の育成に着眼した「キャリアロードマップ制度(スキルマップ)」の導入を進めています。50代以上のベテラン層が長く活躍できる環境整備も含め、中長期的な現場施工能力の底上げを図っていきます。私たちは、この地道かつ強固な人材育成基盤を大前提としたうえで、10年後の目標達成に向け、戦略的なアライアンスやM&Aを柔軟に組み合わせ、確実な成長軌道を描いていく方針です。

パートナーとの協力関係

当社の施工力を支えるのは自社社員だけでなく、パートナーである協力会社との緊密な施工体制(サプライチェーン)の構築が必要不可欠です。パートナー各社との長期的パートナーシップのもと、技術者を共同で育成するといった協力体

● 政策保有株式の状況



STRATEGY

財務担当役員メッセージ

制により、施工体制をより強固なものにしていきます。

また、パートナー支援の一環として、2026年度より外注契約における手形支払いを廃止して現金による支払いに切り替え、パートナー各社の経営安定化を後押ししていきます。

企業価値のさらなる向上に向けて

専門人材によるIR活動強化

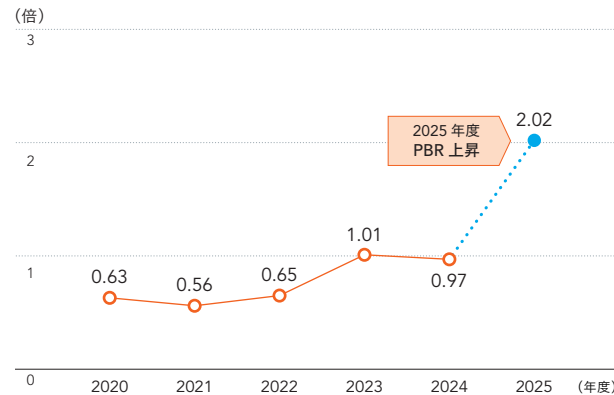
2025年度に「コーポレートコミュニケーション部」を新設してから1年、専門人材を含めた増員、英語が堪能なキャリア人材の確保といった体制強化を行い、当社のIR活動は体制・実績ともに大きく前進いたしました。3年前は年間40回に満たなかった個別IR・SRミーティングですが、昨年度は年間131回の対話を実施しました。丁寧な情報開示や投資家の声を経営へフィードバックする姿勢は、東京証券取引所から好事例として紹介されるなど、一定の評価をいただいています。

対話の積み重ねによる企業価値向上

当社が本格的なIR活動を開始した当時、PBR約0.4倍という厳しい市場評価からの出発でした。「市場との対話」において後発ではありましたが、持続的な利益成長と情報発信に地道に取り組んだ結果、2025年度以降はPBRが1倍を上回る水準で推移しており、市場評価の改善へとつながった手応えを感じています。

今後は、海外機関投資家への直接訪問(海外ロードショー)も具体的に検討し、より多様な投資家層との対話を深めていく計画です。

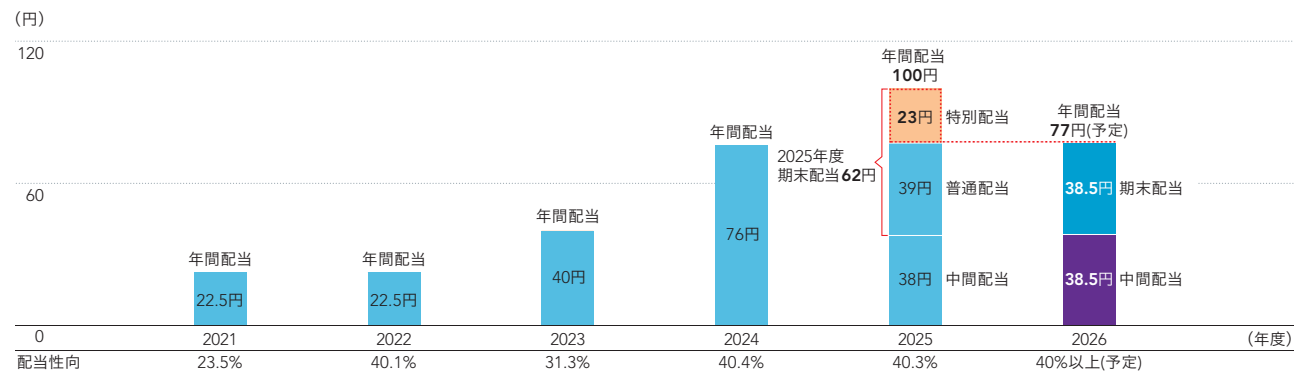
● PBRの推移



株主還元について

株主還元については、安定的な配当を確保するため配当性向40%以上とし、利益向上により、さらに充実した株主還元の実施を目指していきます。また、自己株式取得については、今後の事業環境や財務状況を踏まえ、株主還元の

● 1株当たり配当金および配当性向



※ 2024年4月1日付で普通株式1株につき4株の割合で株式分割を行っています。上記はすべて当該株式分割の影響を考慮したうえでの金額を記載しています。

一環として、機動的に実施を検討していきたいと考えています。2026年度の配当については、中間配当38.5円、期末配当38.5円を合わせて、1株あたり年間77円の配当を予定しています。

成長へのコミットメント

2026年度からスタートした中期経営計画(2026-2028)は、10年後の未来を見据えた重要なマイルストーンです。当社はこれまで「成長」という言葉を前面に押し出してきましたが、10年後に「売上高5,000億円・営業利益300億円」という高い目標に到達するため、力強い成長軌道を描くことを経営の最重要課題と位置付けています。

私は財務担当役員として、適切にリスクコントロールと確実な成長を両立させる「規律ある財務戦略」の遂行を通じ、持続的な企業価値向上に取り組んでまいります。引き続き、当社の挑戦をご支援いただけますようお願い申し上げます。