

トップメッセージ



社会の要請に応える人材と 事業の成長を目指して

全員が主役となって、現状打破で
2035年への成長軌道を描く

代表取締役社長

早川 毅

はじめに

2026年4月7日、当社が元請として施工中のアンローダー・クレーン解体工事現場において4名の方がお亡くなりになり、2名の方が負傷される重大災害を発生させてしまいました。亡くなられた方々に謹んで哀悼の意を表しますとともに、ご遺族の皆様にご心よりお悔やみ申し上げます。また、負傷された方にご心よりお見舞い申し上げ、一日も早いご回復をお祈り申し上げます。関係者の皆様には、多大なご迷惑とご心配をおかけしていることを深くお詫び申し上げます。

本災害は人命を預かる建設事業者としてあってはならないものと重く受け止めており、二度と同様の災害を発生させないという強い決意のもと再発防止策を策定いたしました。

全従業員が「安全をすべてに優先させる」という原点に立ち返り、再発防止策を着実に実行し、安全管理体制を強化するとともに、一人ひとりの意識を抜本的に変革する企業改革を進めてまいります。

STRATEGY

トップメッセージ

前中期経営計画の振り返り

過去最高業績の達成と「稼ぐ力」への収益構造の転換

当社はこれまで、社会資本の整備を通じて社会課題の解決に取り組みながら、持続的な成長を遂げてきました。2025年度においては、連結売上高および各段階利益が過去最高を更新するなど、前中期経営計画における取組みが着実に成果として現れ、新たな成長局面に入ったと認識しています。

もっとも、私たちが目指すのは、単純な事業規模の拡大ではありません。前中期経営計画では、採算性を重視した受注の徹底、競争優位性の高い領域への経営資源の集中、そして事業ポートフォリオの見直しを通じて、収益構造そのものの質を高めることに取り組んできました。

その成果の本質は、利益水準の向上のみにとどまらず、「収益構造改革から投資構造改革への転換」にあります。これま



での3カ年では、港湾土木を基盤としながら、国内建築事業および海外事業を成長ドライバーとして位置付け、事業ポートフォリオの多様化と収益基盤の強化を進めてきました。

その結果として、過去最高業績を実現するとともに、将来の成長投資に充当するための財務基盤を強化することができました。今後は利益を、人的資本、DX関連、技術研究開発、設備、サステナビリティ戦略、国内外の成長市場へ計画的に再配分し、企業価値の持続的な向上につなげる局面です。前中期経営計画で築いた土台は、まさに次の10年への“投資原資”となります。

[P.13](#) 前中期経営計画の振り返り [P.22](#) 財務担当役員メッセージ

2035年を見据えた企業価値向上ストーリー

人的資本と事業成長を両輪とする長期ビジョン〈TOA2035〉

中期経営計画〈2026-2028〉は、2035年のありたい姿を実現するための第一ステージとして位置付けています。5年、10年先の外部環境を正確に予測することは容易ではありません。だからこそ、到達すべき姿を明確に定め、そこから逆算して今なすべきことを決める——このバックキャストの姿勢を、経営の意志として貫きます。

当社は2035年度に向けて、連結従業員数を現在の2,145名から2,800名へ、連結売上高を3,586億円から5,000億円へ拡大することを目指しています。当社が目指すのは、「人を増やすことで売上を増やす会社」ではなく、「人材への投資と生産性向上を組み合わせることで、より高い付加価値を生み出す会社」です。

2035年度に向けた売上高の成長率は従業員数の増加率を上回る計画であり、最も端的に示されるのが1人当たり売上高です。約1.7億円から約1.8億円への引き上げを、DX、業務改革、技術力向上、組織体制の最適化によって生み出していきます。

当社は、人材を単なるコストではなく、将来の利益創出力を高めるための資本と捉えています。これこそが、2035年度に向けた持続的な成長と資本効率の向上を実現する道であると私は確信しています。

[P.14](#) 中期経営計画〈2026-2028〉

国家政策と整合した成長戦略投資

成長戦略投資と危機管理投資の双方を取り込む事業構造

現在の建設市場は、政府が推進するGX（グリーントランスフォーメーション）、DX、インフラ高度化、防災・減災、国土強靱化、安全保障の強化といった政策の影響を強く受けています。当社の主要事業領域である港湾・海洋インフラ、物流施設、エネルギー関連施設、防衛関連施設、海外インフラは、これらの国家政策と高い親和性を有しています。

こうした環境下での投資戦略として、攻めの成長戦略投資と、守りの危機管理投資を明確に区分しつつ、両者を相互に補完し合うものとして位置付けています。

成長戦略投資の対象となるのは、国内建築事業、港湾・海洋インフラ、防衛関連事業、海外事業、DX、技術研究開発、そして人的資本です。特に人的資本は、これらすべての成長領域を実行するための基盤であり、当社にとって最も重要な“成長戦略”であると同時に、最大の“成長機会”でもあります。

STRATEGY

トップメッセージ

一方、危機管理投資は、経営基盤の強化とリスク対応を目的とするものです。具体的には、技術承継、労働力不足への対応、協力会社を含めたサプライチェーンの強化、サイバーセキュリティ、BCP、設備更新、組織体制の強化などが含まれます。

当社の事業構造の特徴は、国土強靱化、防衛力強化、重要港湾整備、エネルギー安全保障など、政府にとっての危機管理投資の対象となる分野が、そのまま当社の将来の収益基盤を形成する成長市場でもある点にあります。この構造を最大限に生かし、社会課題の解決と企業価値向上を同時に実現していきます。

[P.16-21](#) 国内土木事業、国内建築事業、海外事業

[P.26](#) 人材戦略 [P.28](#) DX戦略

人的資本は最大の成長投資

人材不足への対応ではなく、 将来需要を取り込むための先行投資

当社では、人的資本投資を最重要の成長戦略投資と位置付けています。

建設業において、人的資本は生産能力そのものです。どれほど成長市場が拡大しても、それを受注し、施工し、品質と安全を確保し、収益に結び付ける人材がいなければ、成長機会を取り込むことはできません。防衛力強化、国土強靱化、港湾機能強化、物流施設、海外インフラといった市場では中長期的な需要が見込まれますが、その需要を利益成長へ転換するためには、人材の確保と育成が不可欠です。

当社は、成長市場に対応できる受注能力と施工能力を拡

充し、また、DX投資、業務改革、技術力向上、組織体制の最適化を組み合わせることで1人当たりの生産性を高め、売上高5,000億円規模の企業へと進化するための人的資本投資を計画しています。具体的な施策は次の通りです。

第一に、成長市場を取り込むための人材投資です。国内建築事業、防衛関連事業、港湾・海洋インフラ、海外事業などの成長領域に必要な人材を確保・育成します。

第二に、生産性を高めるための人材投資です。DX、BIM/CIM、AI、データ活用、ICT施工などを担う人材を育成し、業務効率を高めます。

第三に、技術承継と次世代リーダー育成のための人材投資です。20代・30代の若手人材に早い段階から責任ある仕事やマネジメントを任せ、次世代の中核人材を育成していきます。

このように当社は人的資本投資を、将来の費用ではなく利益創出に向けた投資として捉えています。人材の確保と育成によって事業規模を拡大し、DXと業務改革によって生産性を高め、利益の総額を拡大することで、資本コストを上回るROEを継続的に創出していきます。

[P.22](#) 財務担当役員メッセージ [P.26](#) 人材戦略

[P.28](#) DX戦略

成長戦略投資の領域

当社の成長戦略投資は、主に次の5つの領域で構成されています。

第一に、国内建築事業の拡大です。土木偏重の収益構造を是正し、建築事業を第二の柱へと成長させます。物流施設や高付加価値マンションの建設需要が旺盛な反面、人手不足に



より利益率の良い工事を選別受注できる好機になっています。建築事業はここ数年で受注規模も急拡大しており、2035年度には土木事業と並び売上高2,000億円を目指します。

第二に、港湾・海洋インフラの高度化です。エネルギー分野(GX・カーボンニュートラル)の需要を取り込み、高付加価値案件への選別投資を徹底していきます。官公庁案件では国土強靱化関連案件を中心に、これまでの受注シェアを維持・拡大し、既存インフラの維持・改良事業の分野においても技術を生かし、さらなる生産性向上と付加価値創出に取り組んでいきます。

第三に、防衛関連事業の拡大です。防衛機能強化は国家にとっては危機管理投資ですが、当社にとっては将来の収益基盤を形成する重要な成長戦略投資であると位置付けています。防衛関連予算の拡大を背景に、これまで強みとしてきた港湾関連施設に加え、陸上・建築分野にも積極的に取り組みます。

STRATEGY

トップメッセージ

第四に、海外事業の領域拡大です。シンガポールを中心とする大型案件を軸に、新たな展開先として東ティモールの建築工事の受注やフィリピンでの現地法人設立など新たな市場への展開を進め、収益基盤を強化していきます。

第五に、DX投資による生産性向上です。BIM/CIMやAI技術に加え、ドローンやロボットの活用も着実に進めています。DX推進体制を本格化させるために30億円、大型システム投資やデジタル人材の採用などとして20億円の投資を予定しており、業務効率化と競争優位性を確立していきます。

P.16-21 国内土木事業、国内建築事業、海外事業

危機管理投資による経営基盤の強化

持続的成長を支える守りの投資

当社の成長戦略を支える土台として、危機管理投資は極めて重要な役割を担っています。成長市場を取り込むためには、積極的な投資が必要ですが、その前提として、事業継続性、品質、安全、サプライチェーン、情報セキュリティ、技術承継といった経営基盤が強固でなければなりません。

危機管理投資は、成長を持続可能なものにするための基盤投資であり、当社では、危機管理投資を、経営基盤の強化とリスクマネジメントの二つの観点から推進しています。重点的に取り組むべきテーマは、次の四つです。

第一に、技術承継と人材構成の健全化です。若手人材の早期育成、キャリアロードマップ制度の整備、研修制度の見直しを通じて、技術承継を体系化していきます。

第二に、サプライチェーンの強化です。適正な取引慣行の徹底、見積条件の尊重、適正な契約運用、技能向上支援を

通じて、協力会社との共存共栄を目指します。

第三に、組織体制の最適化です。国内建築事業の拡大に向けて、全国に広がる土木支店のネットワークを活用し、建築機能を融合・内包する「土建一体化」の組織改革を進めています。これにより、建築需要の捕捉と土木事業と建築事業の連携強化を図ります。

第四に、サイバーセキュリティを含むリスクマネジメントの強化です。当社は、脅威の監視、インシデント対応、サプライチェーンリスク管理を統合的に実施し、事業継続性を高めます。

P.26 人材戦略 **P.28** DX戦略

キャピタルアロケーション

拡大した資本を将来の利益創出へ再配分する

当社は、収益力向上により財務基盤を強化してきました。今後の重要な経営課題は、蓄積された利益と純資産をどのように活用し、将来の利益成長と企業価値向上へ結び付けるかにあります。

当社は、拡大した資本を、人的資本、DX関連、技術研究開発、設備投資、サステナビリティ戦略、成長市場への投資に再配分し、利益成長と資本効率向上を両立していきます。

当社のキャピタルアロケーションの基本方針は、以下の通りです。

区分	位置付け	目的	投資額
人的資本投資	成長戦略投資・危機管理投資・基盤強化投資	施工能力・受注能力の拡大、技術承継	80億円
設備投資	成長戦略投資・基盤強化投資	作業船・施工設備・拠点機能の強化	170億円
不動産開発投資	成長戦略投資	建築事業の領域拡大との連携強化	100億円
DX関連投資	成長戦略投資	生産性向上、業務効率化、競争優位の確立	50億円
技術研究開発投資	成長戦略投資	港湾・海洋・環境分野における技術優位の確立	50億円
サステナビリティ戦略投資	成長戦略投資・危機管理投資	脱炭素対応、環境規制対応、競争力維持	50億円
株主還元	資本政策	配当性向40%以上を目標とする安定的な還元	—

(投資額は中期経営計画(2026-2028)期間)

STRATEGY

トップメッセージ

私は、成長投資と株主還元は対立するものとは考えていません。持続的な還元のためには利益の総額拡大が不可欠であり、短期的な株主還元に加え、これらへの投資を通じて、中長期的な利益成長を実現し、その成果を株主の皆様へ還元していきます。

P.14 中期経営計画(2026-2028)

ROE・PBR向上への考え方

人的資本投資を企業価値向上につなげる

本中期経営計画において、資本コストを安定的に上回るROEの実現を重要な経営目標として掲げています。ROE10%以上を継続的に創出する経営を目指し、利益成長と資本効率の向上に取り組んでいきます。

当社にとって重要なのは、利益を蓄積するだけでなく、蓄積した資本を将来の利益創出に結び付け、資本市場から成長期待を得ることです。そのために、当社は下の図のような循環を経営の骨格とします。

この循環の起点は、常に人的資本投資です。これにより当社は、成長市場の需要を確実に取り込み、利益の総額を拡大していきます。

繰り返しになりますが、人的資本投資はコストではなく、企業価値向上のための投資です。成長市場の需要を確実に取り込むためには、人材こそが最大の成長戦略であり、最大の成長機会だからです。2035年度に向けた人員拡充と生産性向上を通じて、売上高5,000億円規模の企業へ成長し、持続的な利益成長と株主価値向上を実現します。

P.22 財務担当役員メッセージ

技術力で社会課題解決に挑戦する

臨海を軸とした総合力で、日本のインフラを支える

四方を海に囲まれた日本にとって、港湾は輸出入の大部分を支える重要な社会インフラです。自然災害により港湾機能が失われれば、社会・経済に大きな影響を及ぼします。また、人口減少が進展する中では、新設だけでなく既存インフラの維持・改良も重要な課題となります。当社は港湾・海洋分野で培った技術力を生かし、日本が抱える社会課題の解決に貢献していきます。

加えて、国家のエネルギー安全保障に関わる海底資源開発についても、海で培ってきた技術を生かして関わっていきたくと考えています。

P.50 技術研究開発

中長期的な視点でカーボンニュートラルを目指す

当社グループは、2030年度までにScope1+2のGHG排出量を44%削減する目標を掲げています。特に大型作業船の燃料使用に伴うCO₂排出量の削減は重要な経営課題であり、その解決に向け、バイオ燃料などの次世代燃料の導入や運航効率の改善に取り組んでいます。

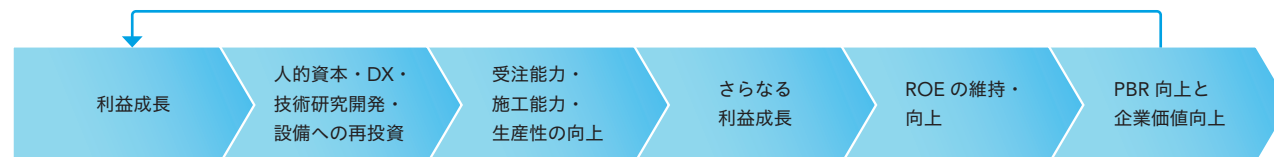
また、建築部門におけるZEB(ネット・ゼロ・エネルギー・ビル)対応能力の強化、グループ会社における再生可能エネルギー活用型工場の整備などを通じて、社会全体の脱炭素化にも貢献していきます。

洋上風力発電については、中長期的な市場拡大を見据えながら、当社の強みを生かせる分野に着実に取り組んでいます。

P.34 脱炭素社会の実現に向けて

ブルー・グリーンインフラ技術による貢献

東亜建設工業は海に育てられた会社です。だからこそ今



STRATEGY

トップメッセージ



度は私たちが「海への恩返し」をしていかなければなりません。その具体的なアクションが、港湾設備に藻場や干潟などの自然の仕組みを融合させる「ブルー・グリーンインフラ」の推進と、それによって海底や深海に蓄積される炭素・ブルーカーボン吸収源の創出です。

技術研究開発センターのブルー・グリーンインフラ技術開発グループが、藻場の再生や人工の護岸でも海藻が育ち、生物が繁殖できる技術の開発を進めています。この取り組みは、環境保全とインフラ機能を両立させるものであり、持続可能社会の実現に貢献する技術です。

P.38 循環型社会・ブルーカーボンの創出

ガバナンスと安全管理の重要性

これまで述べてきたように、当社は投資を起点とした成長ステージに進もうとしています。このような状況で、

コーポレート・ガバナンスは欠くことのできない観点です。

当社は、2018年に監査等委員会設置会社に移行して以降、継続的にガバナンス体制の強化を進めてきました。2025年度には取締役会の過半数が社外取締役となり、株主や投資家の視点をより意識した経営体制となりました。リスク管理の観点からもサステナビリティ委員会での活発な議論を行うなどの対応も進めています。今後、より積極的な投資を検討していく中で、リスクマネジメントの観点はさらに重要になると考えています。

また、当社は2026年4月7日に重大災害を発生させ、現在、再発防止の取り組みを進めています。安全管理はガバナンスの重要な課題の一つであり、「安全をすべてに優先させる」という基本方針の周知と徹底を、経営の責務として進めていきます。

P.30 労働安全衛生 **P.54** コーポレート・ガバナンス
P.61 取締役会議長メッセージ



ステークホルダーの皆様に向けて

現状打破と人的資本による成長

当社の出発点は、社会資本整備、すなわちインフラづくりにあります。創業者である浅野総一郎が、京浜工業地帯の礎となる埋立事業を構想し、その実現に挑戦したことが、当社の創業の原点です。

この創業の精神は、時代を超えて現在の当社にも受け継がれています。社会の要請は時代とともに変化し、国土強靱化、防衛力強化、エネルギー安全保障、物流機能の高度化、脱炭素、海外インフラ整備など、当社が果たすべき役割は、これまで以上に広がっています。

こうした社会の要請に応え続けるために、私は「現状打破」を全従業員に呼びかけています。現状打破とは、単に売上や利益を伸ばすことではありません。これまでの仕組みや考え方にとどまることなく、人的資本、技術、DX、組織のあり方を変革し、次の成長にふさわしい会社へ進化することです。

人的資本への投資は、将来の利益成長を支える最も重要な投資です。従業員一人ひとりが成長し、挑戦し、現状を打破することで、当社は社会の要請に応え続ける企業であり続けます。

すべての従業員が「現状打破」の主役となり、創業の志を受け継ぎながら、次の10年、そしてその先の未来に向けて挑戦を続けてまいります。

東亜建設工業のこれからの挑戦にご期待いただき、変わらぬご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。