



令和7年5月30日

各 位

会社名 株式会社 巴コーポレーション  
代表者名 代表取締役社長 深 沢 隆  
(コード番号 1921 東証スタンダード)  
問合せ先 取締役専務執行役員 三 木 康 裕  
(TEL 03-3533-5311)

### 第3期中期経営計画『TOMOE BUILD up 5』修正に関するお知らせ

当社は、令和5年5月に令和9年度までを対象とする中期経営計画を発表しておりますが、本日開催の取締役会において、当該計画を更新いたしましたので、別紙のとおりお知らせいたします。

#### 記

##### 1. 中期経営計画の内容

修正後の中期経営計画の内容は、添付の「第3期中期経営計画『TOMOE BUILD up 5』【修正版】」に記載のとおりです。

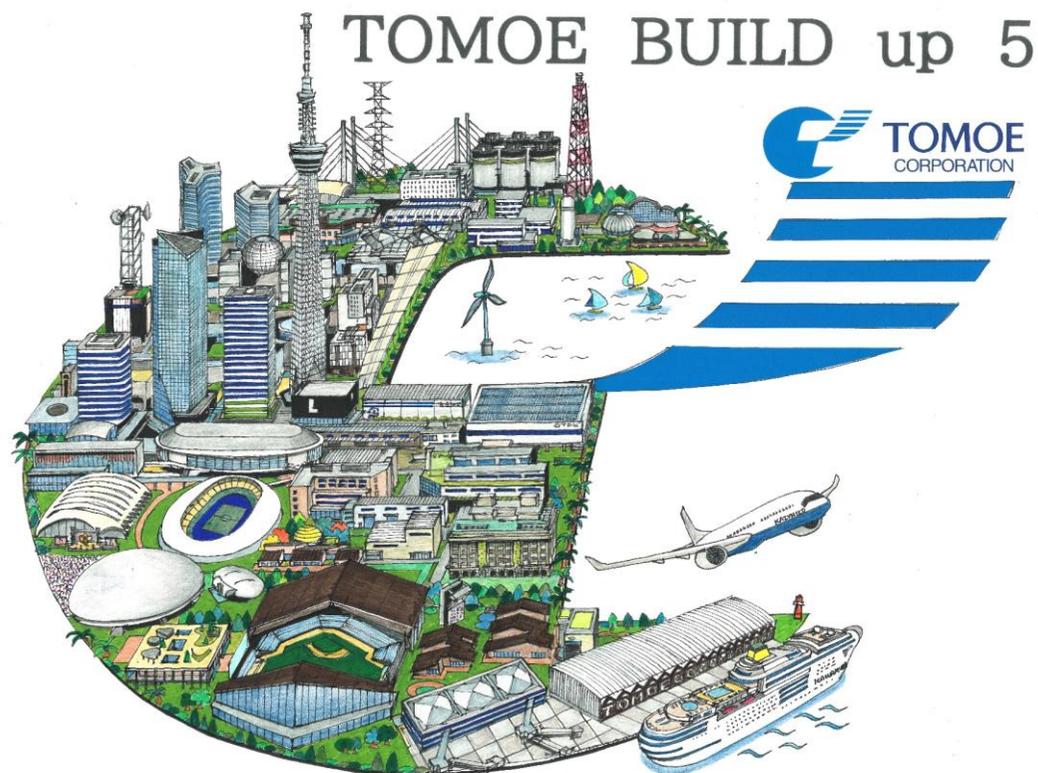
以 上

# 第3期中期経営計画『TOMOE BUILD up 5』【修正版】

令和2年度から令和4年度に亘る3年間は、東京オリンピック・パラリンピック施設建設後の建設需要の落ち込みを想定し、業績維持を狙いとして、第2期中期経営計画『TOMOE KEEP on 3』の計画推進を図ってまいりました。突発的に発生した新型コロナウイルス感染拡大、鋼材費を始めとする建設諸資材の高騰等の影響もありましたが、最大課題である安定した完工営利率を確保することができました。

今回新たに策定した第3期中期経営計画は、これまでの反省も踏まえ、グループ保有力の有効活用を推進するとともに、事業基盤の強化、周辺領域の拡大を図る5年間と位置付け『TOMOE BUILD up 5』と命名しました。

『技術立社』『ニッチ志向』『付加価値を付け、収益重視』を企業方針として、『エクセレントカンパニー』の道を標榜する当社としましては、根幹である『高付加価値、高営業利益率』を死守しつつ、東証プライム市場に参入するための条件を整えていきます。



令和7年5月30日

株式会社 巴コーポレーション

# 1 基本方針

## 〔1〕 企業目標

（注記） 下記解説文は、会社が公表している文面に、一部変更を加えたものです。

わたしたちは  
都市の

内外をネットワークする

あらゆる建設活動によって  
人々のパーソナルネットワークを  
拡大します

### 解 説

巴コーポレーションとその社員であるわたしたちは、  
人々が交流し生活するコミュニティーの  
〔外〕 鉄塔や橋梁の建設を通じて都市と都市を結びつけます  
また、〔内〕 オフィスビルや工場、体育施設などの建物の建設を通じて都市で生活する  
人々を結びつけます  
当社が現在行っている、あるいは今後拡大していこうとしている事業活動によって、  
人々が豊かな生活を送るために必要とされる都市機能の  
拡大を図り、社会に貢献します

## 〔2〕 企業方針

### 〔2-1〕 経営方針

#### 基本戦略

#### 経営方針への展開

#### 経営方針

① 『技術立社』 ② 『事業継続性の確保』	1) 「信頼と安心の技術」	(1) 「 <u>創造力を発揮</u> 」し、「 <u>信頼と安心の技術</u> 」で 社会に貢献する。
③ 『企業体質の改善・強化』 ④ 『変革にチャレンジ』	2) 「創造力を発揮」	
⑤ 『事業領域の拡大、新規事業の創出』 ⑥ 『グループ総力の結集』	3) 「時代を先取りした積極的な経営」 4) 「組織の総力を結集」	(2) 「 <u>組織の総力を結集</u> 」し、「 <u>時代を先取りした 積極的な経営</u> 」を展開する。
⑦ 『企業価値の向上』	5) 「活気あふれる企業」	

## 〔2－2〕品質方針

1. **品質第一**に徹し、**お客様の信頼と満足を得る**良心的な製品をつくる。

お客様の要望事項や適用される法令・規制要求等を明確にし、改善活動を通して、品質を各工程において作り込む。併せて、『品質が当社の生命線である』ことを、従業員、関係者に絶えず発信し、周知の徹底を図っていく。

## 〔2－3〕環境方針

環境にやさしい事業活動により、豊かな自然と共生できる製品やサービスを社会に提供し、地球にやさしくかつ調和した持続可能な環境保全型社会の実現に貢献する。

1. 環境関連の法令、条例、協定などを遵守し、更に自主管理基準を設定し、地球環境の調和、並びに汚染予防に努める。
2. 事業活動において産業廃棄物の減量、省エネルギー、省資源及びグリーン購入に取り組む。
3. 建設副産物の発生を抑制し、地球環境の保全に努める。
4. 工場現場で重機等から発生する騒音、振動を低減し、地域住民との共生に努める。
5. 技術的、経済的に可能な範囲で、環境目的、環境目標を定めて、継続的改善に取り組む。
6. 社員に対し必要な教育・訓練を行い、環境保全意識が高く、なすべき行動がとれる人材に育成する。

## 〔2－4〕ESG、SDGs取組方針

以前より前述の「品質方針」「環境方針」を掲げてきたが、持続的な成長のためこれらの方針に加え、環境（Environment）、社会（Social）、企業統治（Governance）の観点から課題を整理し、取り組み方法を検討していく。

次項に示すように、SDGs目標のうち当社の強みが発揮できる課題から優先して取り組む。

## 〔2-5〕当社におけるESG、SDGs取り組みの例

	グループ	重要課題・目指す姿	具体的取り組みの例	SDGsとの関連
E 環 境	地球環境 との調和	日常的なエネルギー消費量の削減及び エネルギー消費効率の高い技術の開発	<ul style="list-style-type: none"> <li>設計施工案件での環境認証の取得</li> <li>小山工場にてソーラー発電開始</li> <li>ソーラー発電事業者に対する苫小牧事業所の賃貸</li> <li>木材を使用した製品の開発（木鋼ハイブリッド）</li> <li>AR部材認証システムによる不適合防止</li> </ul>	  
		建設副産物の発生抑制及び製造過程 での不適合防止等による廃棄物の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>既設桁の再現による補強設計の効率化</li> <li>耐震技術の開発（座屈拘束ブレース、置屋根支承等）</li> <li>鉄塔長寿命化（ドローン調査、合金めっき適用）</li> </ul>	 
S 社 会	持続可能な 社会基盤の 実現	快適さを支える生活基盤の向上と 高品質な製品の安定供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>物流効率化に資する施設の建設</li> <li>BIM/CIMの導入による設計品質・性能の向上</li> <li>DX推進による効率的な生産体制の構築</li> <li>臨機応変に対応できるサプライチェーンの構築</li> </ul>	  
		生産性の向上とサプライチェーンの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>重大事故防止を目的とした作業標準の見直し</li> <li>アーク溶接作業のヒューム対策</li> </ul>	 
		労働者の安全と衛生の確保と 快適な職場環境の形成	<ul style="list-style-type: none"> <li>小山、札幌、十和田工場に、それぞれ塗装工場を新設</li> <li>事業継続のためのBCP強化</li> </ul>	
会	人材の 多様性	次世代を担う人材の育成と 働きがいのある労働環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>ローテーションによる多能化、社内活性化</li> <li>キャリア選択肢を増やす制度の創設</li> <li>国籍等に囚われない人材や障害者の積極的雇用</li> <li>丁寧な面談と個別指導によるミスマッチ低減</li> <li>時差出勤やテレワーク等、働き方の改革</li> </ul>	  
		地域貢献	共栄精神の継承	<ul style="list-style-type: none"> <li>（公財）野澤一郎育英会を通じた社会貢献の継続的な実施</li> <li>事業所及び現場事務所が立地する地域への社会貢献活動展開</li> </ul>
G 企 業 統 治	コンプライアンス	コンプライアンス遵守の徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>経営トップからの社内外に対する継続したメッセージの発信</li> <li>社内規則の整備と研修の実施</li> </ul>	
	コーポレート ガバナンス	コーポレートガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>多角的観点や知見を有する独立社外取締役の選任</li> <li>内部監査人員の増強</li> </ul>	

## 2 第3期5ヶ年中期経営計画 1、2年目である令和5、6年度の総括

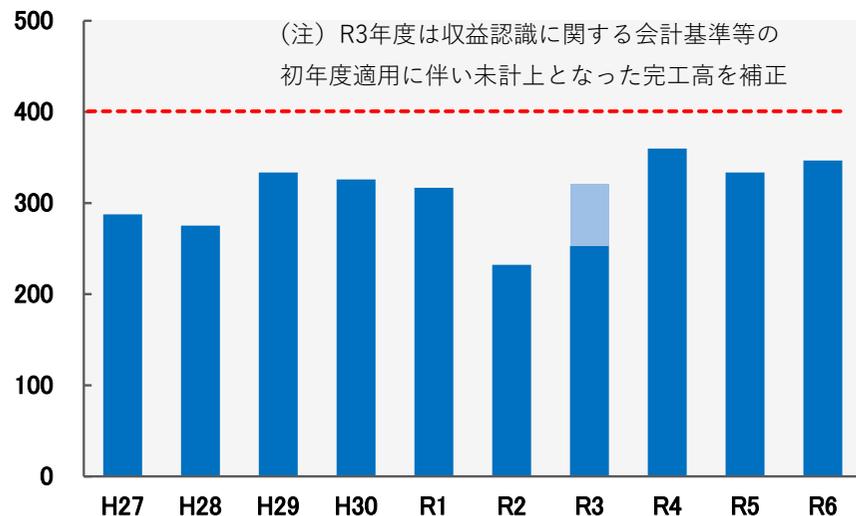
計画1年目の令和5年度の完工業績は、完工高333.4億円、完工営利31.8億円（9.5%）と、大型工事のズレ込み、本社移転費用等の経費負担増の影響により令和4年度に対して減収減益となった。しかしながら、標榜している『高付加価値、高営業利益率の確保』については、完工営利率9.5%と計画値10%には届かなかったものの、一定のレベルは維持できた。

計画2年目の令和6年度の完工業績は、完工高346.7億円、完工営利39.3億円（11.3%）と、グループ再編等の影響もあり、令和5年度に対して増収増益となった。完工高については、新たな連結3社分は27.6億円であり、巴本体としては、319.1億円と減収になっているが、これは、受注段階における高付加価値付け、選別受注の影響によるものである。また、完工営利については、新たな連結3社分は、連結化に伴う正ののれん代等の新たな負担増を勘案すると0.7億円（2.5%）に留まっているが、巴本体としては、38.6億円（12.1%）と利益率は大きく改善している。

第3期中期経営計画の狙いとしている、『東証プライム市場を狙える立ち位置の確保』については、令和6年度末における流通株式時価総額が149.6億円となり、東証のプライム市場参入の基準値100億円を現段階ではクリアした形となっている。

(億円)

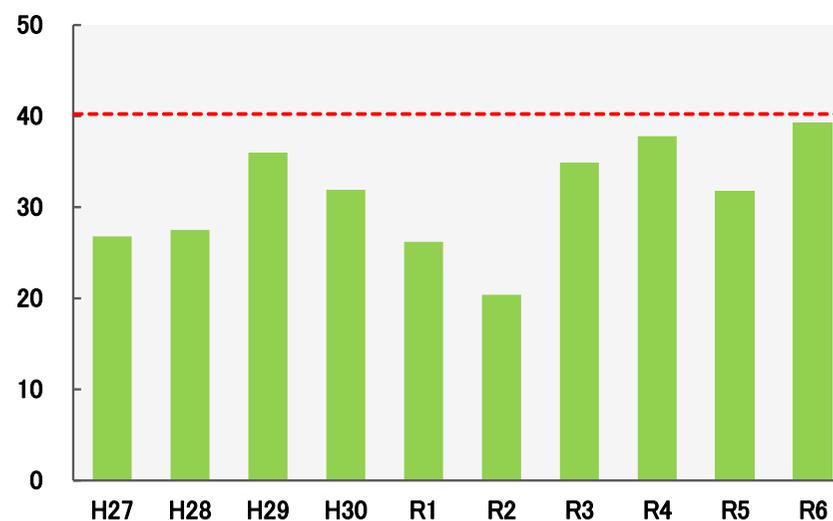
### 【修正完工高の推移】



完工高は、計画値400億円には届かず

(億円)

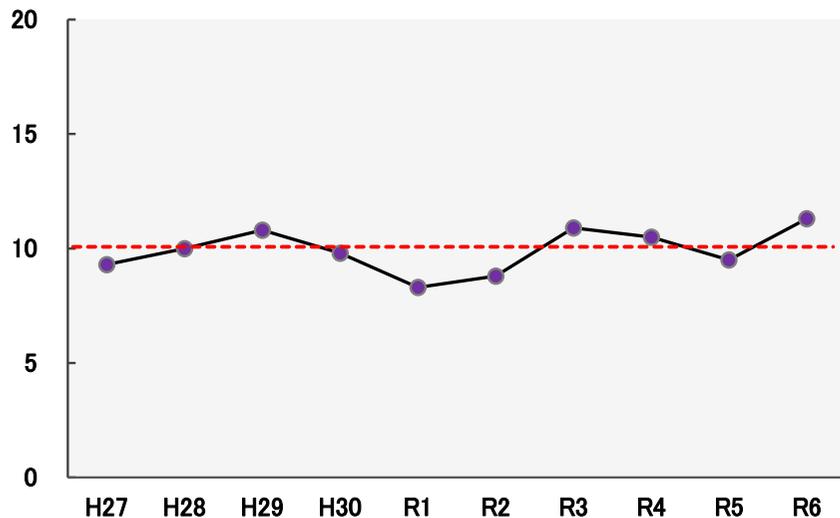
### 【完工営利の推移】



完工営利は、計画値40億円にはわずかに届かず

(%)

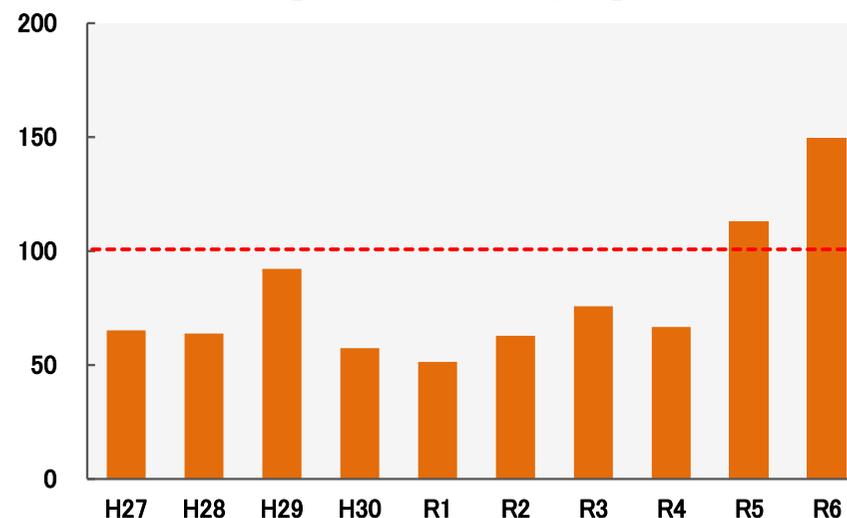
### 【修正完工営利率の推移】



完工営利率は、ターゲットとしている10%を概ねクリアしている

(億円)

### 【流通時価総額の推移】



流通時価総額は、東証プライム市場参入のための基準値である100億円以上をクリアしている

### 3 第3期中期経営計画見直しの理由およびポイント

令和6年7月1日より、経営の近代化を狙いとして株式会社巴技研、株式会社泉興産を、また9月30日より、北関東建設拠点の強化を狙いとして令和建設株式会社を連結子会社化し、更には先端技術を新たに加える等、セグメント内の組み換えを行った。

また、建設業は大変革の時代を迎えており、建設費の高騰、事業継続に支障を来す人材の大幅不足問題、2024年4月からスタートした働き方改革問題の影響等もあり、予定された工事の着工時期のずれ込み、工期遅延が多発する等、生産計画に支障を来す事態に陥っている。

更には、建築鉄骨の令和5、6年度の需要量は、最低限死守すべき400万トンを割り込むと共に、鋼橋の令和5、6年度の発注量はここ数年の実績を大きく下回る15万トンを割り込むレベルにあり、ファブリケーターとしての生産量確保に大苦戦する事態に陥っている。

このような、第3期中期経営計画策定時には想定出来ていなかった状況の変化を踏まえ、5ヶ年計画がスタートして未だ3年目であるが、計画を見直すこととした。

ちなみに、改訂のポイントは、以下の通りである。

- ①連結子会社化に伴う増収は、取り巻く環境の変化による減収等で相殺が想定されることから、従前の計画値である完工高400億円は変えないものとする。
- ②連結子会社化に伴う増益は、連結化に伴う正ののれん代等の新たな負担増、塗装工場新設等の大型設備投資に伴う減価償却費増による相殺を踏まえ、従前の取組計画である完工営業40億円を42億円に増額するに留める。
- ③取り組み内容については、取り巻く経営環境、市場動向の変化に沿った形で改訂する。
- ④投資家の皆様が注目される経営指標に関する取り組み方針を明確にする。

(単位：億円)

	TOMOE BUILD up 5		
	完工高	完工営業	
鉄構建設部門	370	25.0	6.8%
不動産部門	30	15.0	50.0%
合計	400	40.0	10.0%



(単位：億円)

	TOMOE BUILD up 5【修正】		
	完工高	完工営業	
鉄構建設部門	360	25.0	6.9%
不動産部門	40	17.0	42.5%
合計	400	42.0	10.5%

## 4 修正版 第3期中期経営計画『TOMOE BUILD up 5』

### 〔1〕市場動向、事業環境の認識

#### 〔1-1〕国際情勢

昨今の国際情勢は、ロシアのウクライナ侵略、米中対立の深刻化に加え、台湾有事の可能性もくすぶっています。また、北朝鮮による度重なるミサイル実験も緊張感を高めています。これら地政学的環境の悪化は、資源の供給悪化や価格高騰を引き起こし、それらを通じた世界的なインフレ、景気悪化等、様々な要素によって世界の不確実性が高まっています。このような不透明な状況は、今後もしばらく続くと思われまます。

また、トランプ政権が掲げる「米国第一」の政策次第では、世界経済の成長率は上下に振れる可能性があります。加えて、中国は不動産問題、欧州は政治不安を抱えています。こうした課題を踏まえ、今後の世界経済の大きな注目点として、①トランプ政権の政策運営、②中国経済対策の世界経済への波及、③欧州主要国の政治不安定化が想定されます。

更には、環境問題が年々深刻化する中、カーボンニュートラルに向けて、再生可能エネルギー、水素エネルギーといったグリーンエネルギーへの転換を加速させる等、地球環境問題に対する企業の役割は日増しに大きくなっています。

#### 〔1-2〕日本経済

昨今の日本経済は、防疫と経済活動の両立が進み、インバウンドの回復、回復の遅れていた企業の設備投資等、今後国内需要を押し上げる事が期待されます。併せて、人手不足も相まって雇用・賃金は増加基調にあり、実質GDP成長率はプラス方向に動く予測されます。

一方、先行きの見えない世界情勢、あるいは地球環境問題対応の影響により、今後、都市部の再開発をはじめ一定の需要が見込まれるものの、価格やデリバリーについては見通しが不透明な状況となっています。

## 〔1－3〕建設業における人手不足

建設業界は、以前から人手不足や働き方改革の遅れといった課題が山積しており、新型コロナウイルス感染拡大を契機に働き方の多様化、業務効率化が注目を浴び、抱える労働問題を根本的に早期に解決することが求められています。

また、少子高齢化が進む日本社会においては人材不足が危惧され、特に建設業界においては技能労働者が100万人レベルで不足するとされています。多くの企業が働き方改革に取り組み、環境が整備されつつありますが、建設業の職場環境へのマイナスイメージは未だに払拭されていません。

今後、建設会社が生き残っていくためには、①古い固定観念を覆し、若者が働きやすい環境を整えること、②ICTを活用した業務の効率化等、生産性の向上に取り組むこと、③次世代を継承する人材の獲得、育成を図ることが求められる等、人手不足対策が鍵を握ることになります。

## 〔1－4〕今後計画されている大型案件、プロジェクト

建設需要を支えた東京オリンピック・パラリンピックが終わり、緊張の続く世界情勢、原材料費の高騰や人材不足等、問題は山積していますが、今後、以下のようなプロジェクト、インフラ整備等が計画されており、旺盛な建設需要は継続すると思われます。

- ① 国土強靱化、防災・減災への取り組み、老朽化に伴うインフラの整備
- ② 東京首都圏における大規模再開発案件の出件
- ③ IRリゾート構想の具現化、観光立国促進に向けた環境の整備
- ④ 北海道新幹線の札幌延伸、札幌駅周辺の再開発
- ⑤ 情報、通信技術の進展に伴う電磁環境の整備、拡充
- ⑥ 電力レベニューキャップ制度導入に伴う送電網の整備
- ⑦ スポーツプロ化に伴うスタジアム・アリーナの拡充
- ⑧ 防衛力強化に向けた関連施設の拡充
- ⑨ 大阪湾岸道路西伸部の建設
- ⑩ リニア中央新幹線プロジェクトの推進
- ⑪ 海上風力発電プラントの建設推進

## 〔2〕コンセプト

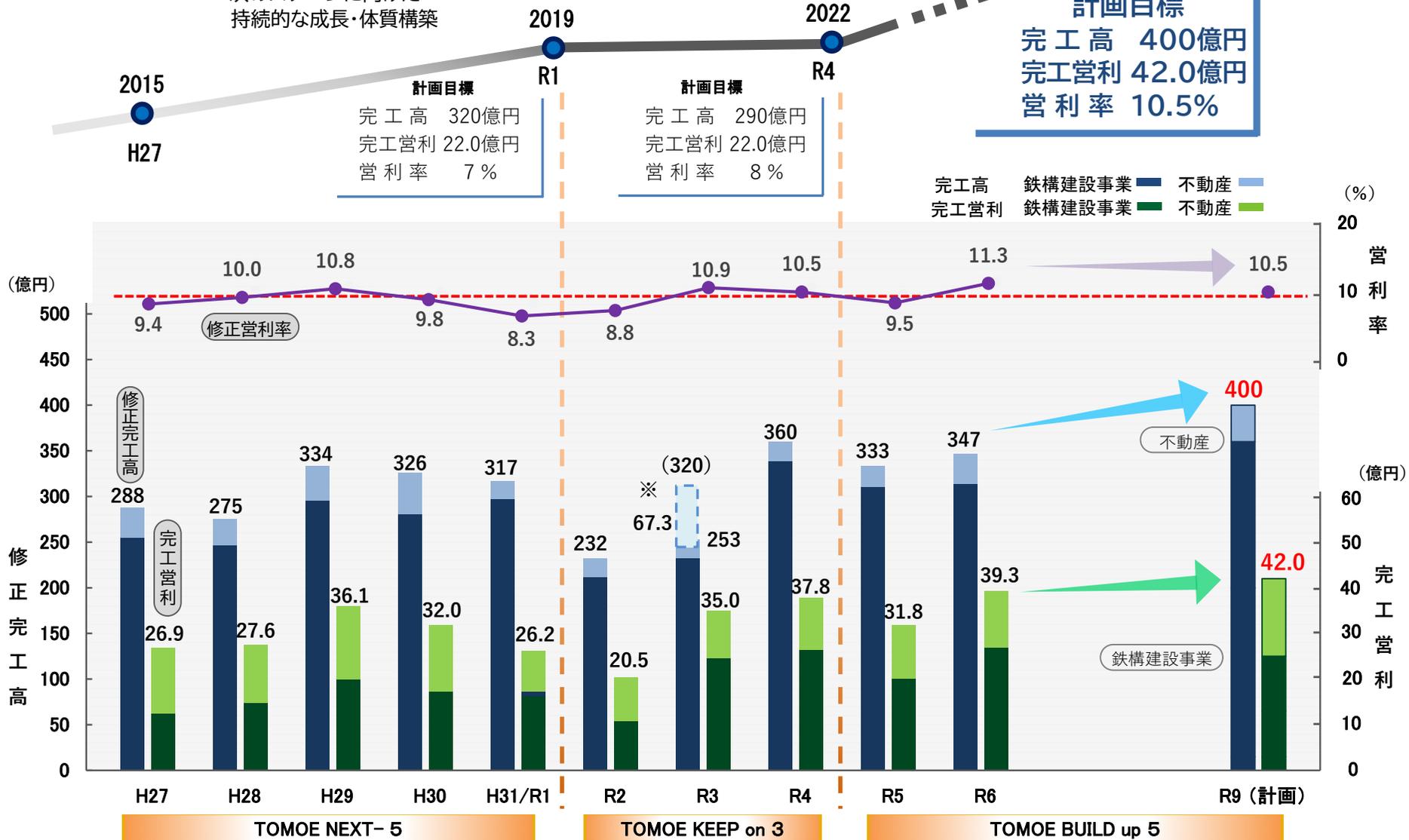
第3期中期経営計画  
『TOMOE BUILD up 5』  
次のステージに続く  
基盤強化の5年

高付加価値、高利益率を  
死守しつつ、東証プライム  
市場を狙える立ち位置の  
維持を目指す

第1期中期経営計画  
『TOMOE NEXT-5』  
次のステージに向けた  
持続的な成長・体質構築

第2期中期経営計画  
『TOMOE KEEP on 3』  
次のステージに繋ぐ  
架け橋の3年

計画目標  
完工高 400億円  
完工営利 42.0億円  
営利率 10.5%



※ 収益認識に関する  
会計基準等の  
初年度適用に伴い  
未計上となった  
完工高を示す

## 〔3〕基本方針と戦略

### 〔3－1〕基本方針

巴コーポレーションは、鉄構事業を祖業に、大正6年の創業以来、「『技術立社』を標榜し、「信頼と安心の技術」を持って、お客様の信頼を頂く」ことにより、築きあげた有形無形の資産を強みに、建設、不動産と事業の拡大、多角化を進め、永きに亘り、企業経営を継続してきました。

巴コーポレーションにおいては、今まで相変わらずに、①『技術立社』を堅持しつつ、②『企業体質の改善・強化』、③『事業領域の拡大・新規事業の創出』、④『グループ総力の結集』を基本戦略とし、⑤『企業価値の向上』を図るべく、愚直かつ真摯に取り組んできました。

昨今の取り巻く経営環境を概観するに、デジタル化による生産性の向上、大規模自然災害等の発生に備えた、国全体のレジリエンス強化等に対し、今まで以上に迅速かつ適切な対応が求められています。更に、本業である鉄構建設事業においては、先行きの仕事量は豊富にあると言われていたのですが、技術者、技能者不足が顕在化することは必至です。

更には、コロナ渦で顕在化した日本経済の脆さや社会問題の変化に対し、今回策定の経営計画に基づく事業運営を邁進することにより、⑥次のステージに続く基盤強化による『事業継続性の確保』を図ると共に、前例踏襲主義からの脱却は必須と考え、DXの更なる適用拡大、あるいは働き方改革等、引き続き⑦『変革』にチャレンジしていかなければなりません。

### 〔3－2〕ターゲット

第3期中期経営計画は、次のステージに続く基盤強化の5年間と捉え、5年後にあたる令和9年度に、まずは東証プライム市場に参入するための条件である流通時価総額100億円（株価800円レベル）をターゲットとして設定し、高付加価値、高営業利益率を死守しつつ、この条件が安定的に整うレベルの完工業績の達成を目指します。

なお、令和6年度末における流通時価総額が、149.6億円となり、現段階ではターゲットをクリアした形となっていることから、今後は、このレベルの堅持に加えて、次なる目標であるPBR（株価純資産倍率）1.0以上を目指します。

## 〔3－3〕 戦略

このような経営環境の下、当社としては、今後の経営戦略として、

### I. 利益（プロフィット）の軸 II. 技術（テクノロジー）の軸 III. 持続可能性（サステナビリティ）の軸

の三軸を経営の軸として設定し、計画達成に向け邁進していきます。

#### （1）利益の軸

狙いは、相変わらず『高付加価値、高利益率を死守しつつ、プライム市場を狙える立ち位置をキープ』としています。

利益の軸においては、引き続き現有事業の事業継続に向けた取り組みに注力します。変革期を迎えている各事業において、

①営業戦略の見直し・強化、②受注前事前検討の充実、③コストダウン推進、④採算回復力の向上 に引き続き努めます。

なお、製品毎に、事業環境が異なることから、建設のEMC、鉄構の鉄塔、橋梁において、組織の横の連携強化を目的とし、ユニット制を設けており、引き続き、従来の縦組織では機能しにくいソリューション業務を主体とした戦略を構築し、実行していきます。

また、本格的に鉄構エンジニアリング事業にチャレンジし、当社の持つ設計技術力の活用を図っていきます。

新たに発足させた、先端技術事業においては、技術のレベルアップに鋭意努める等、安定した事業基盤整備を推進していきます。

更には、引き続き、グループ経営資源の有効活用、M & Aや業務提携による事業領域拡大、人材獲得・育成等に寄る事業基盤の整備に積極的にチャレンジしていきます。

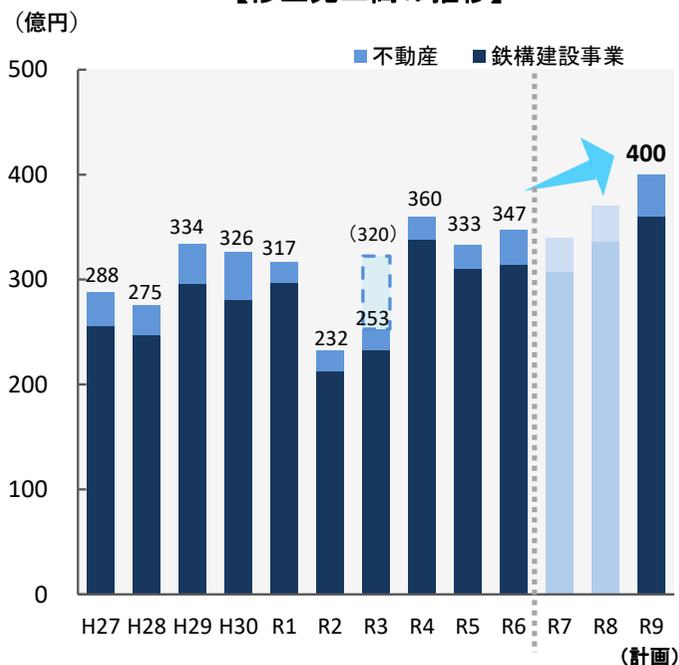
# (1-1) 数値計画 (完工レベル)

(単位：億円)

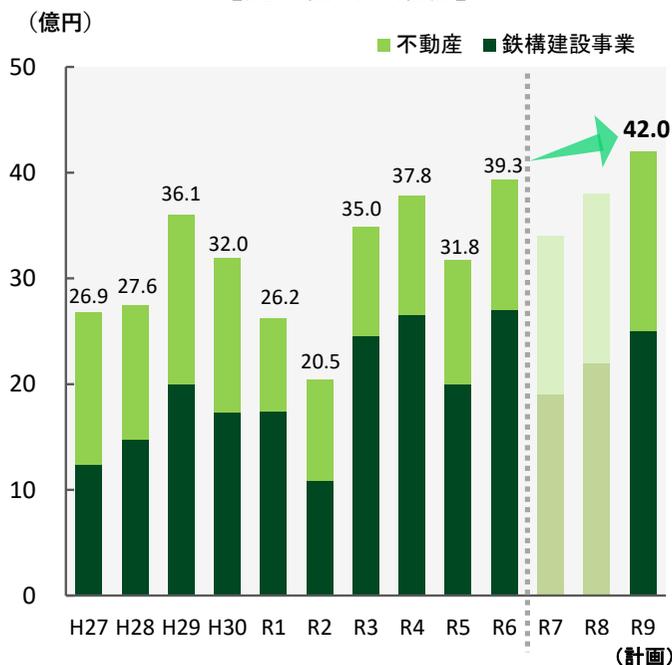
	TOMOE NEXT - 5			→	TOMOE KEEP on 3			→	TOMOE BUILD up 5			→	TOMOE BUILD up 5【修正】		
	完工高	完工営利			完工高	完工営利			完工高	完工営利			完工高	完工営利	
鉄構建設事業	300	12.0	4.0%		270	12.0	4.4%		370	25.0	6.8%		360	25.0	6.9%
不動産部門	20	10.0	50.0%		20	10.0	50.0%		30	15.0	50.0%		40	17.0	42.5%
合計	320	22.0	7%		290	22.0	8%		400	40.0	10.0%		400	42.0	10.5%

⇒ 完工高400億円、完工営利42.0億円 (10.5%) を、令和9年度 (令和10年 / 3月期) の目標値として設定する。

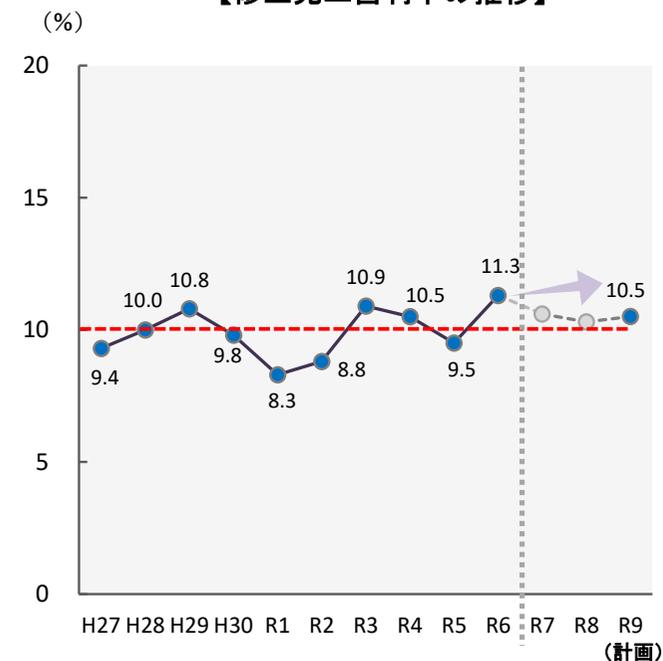
【修正完工高の推移】



【完工営利の推移】

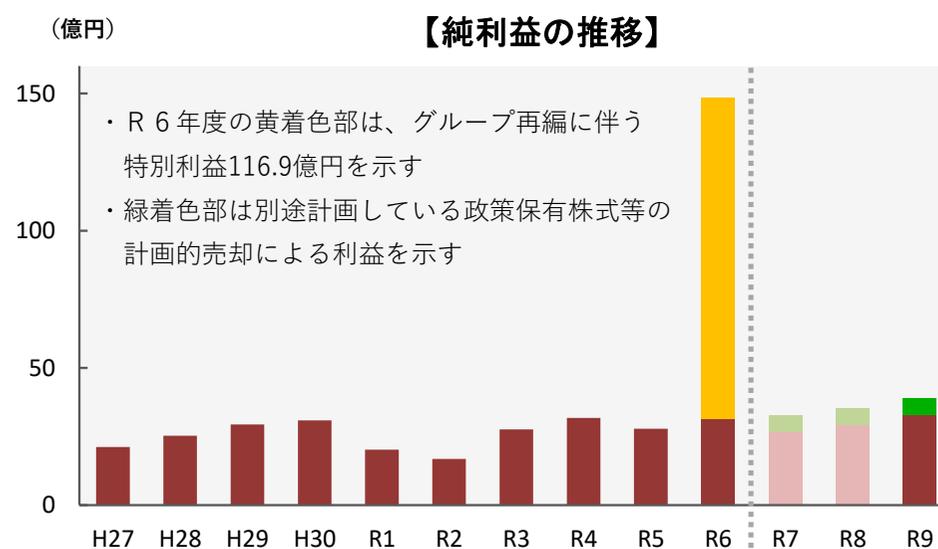
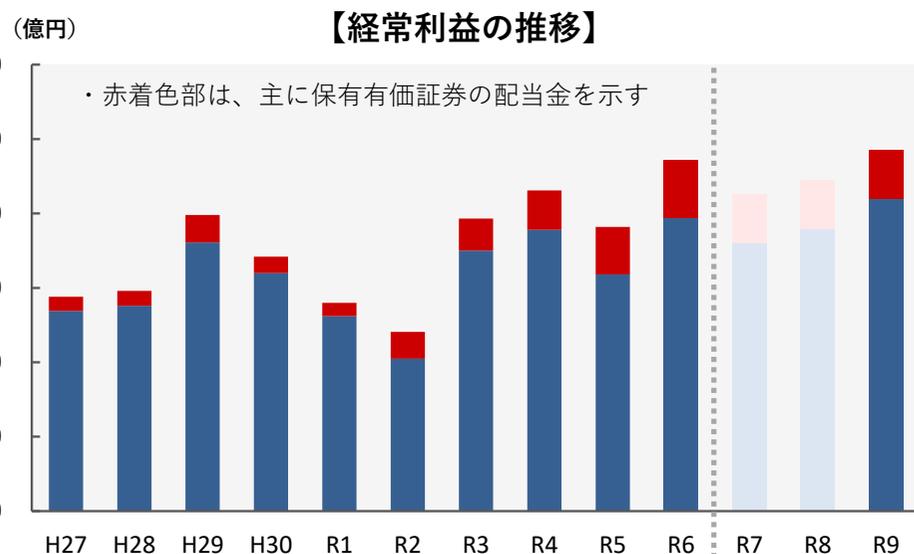


【修正完工営利率の推移】

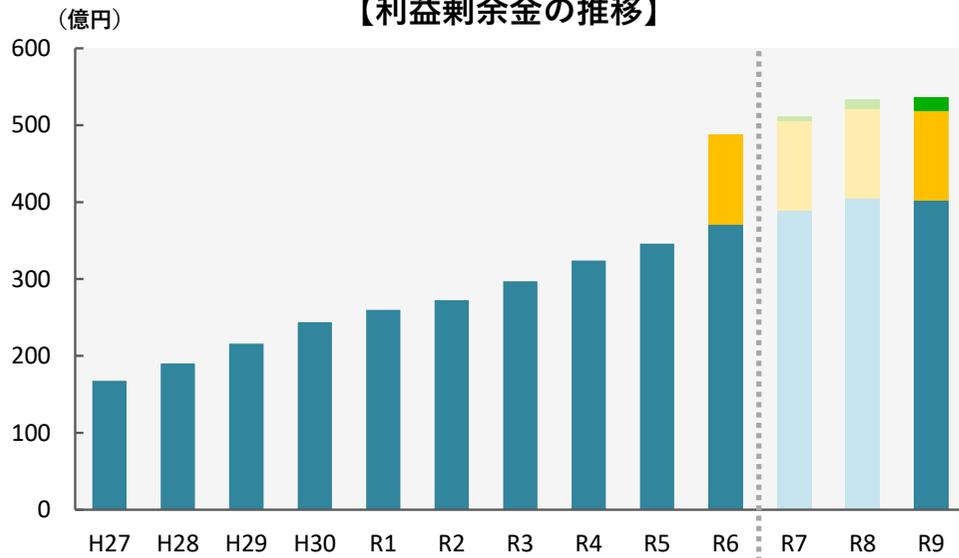


## (1-2) その他経営指標目標

- ①令和7年度の社外発表は、完工高320億円、完工営利30億円（9.4%）としているが、本中期経営計画においては、完工高340億円、完工営利34億円（10.0%）と、完工高、完工営利共に上積みを目論む。
- ②経常利益は、完工営利に主に保有有価証券の配当額が加算される形となるが、中期的な見通しが不可能であるとの判断から、令和7～9年については、令和6年度と同額に設定。（なお、保有有価証券売却に伴う減額は考慮しないものとする。）
- ③純利益については、令和6年度は、泉興産保有不動産の時価評価に伴う特別利益（キャッシュフローには影響しない）116.9億円が加算される。令和7～9年度は、資本コストあるいは政策保有有価証券の計画的かつ段階的売却方針を踏まえ、利回りの芳しくない保有有価証券、保有不動産の売却益をそれぞれ5億円/年程度見込む。但し、利益配分、株主還元で詳述するように、本業の業績次第では、この売却計画の修正変更もある。
- ④特別利益で飛躍的に増額となった利益剰余金については、純資産、総資産と併せ、株式還元の強化等の対応で計画的に適正化を図る。
- ⑤自己資本比率は、財務の健全化に加え、適正な株主還元を踏まえ、60%をターゲットとする。

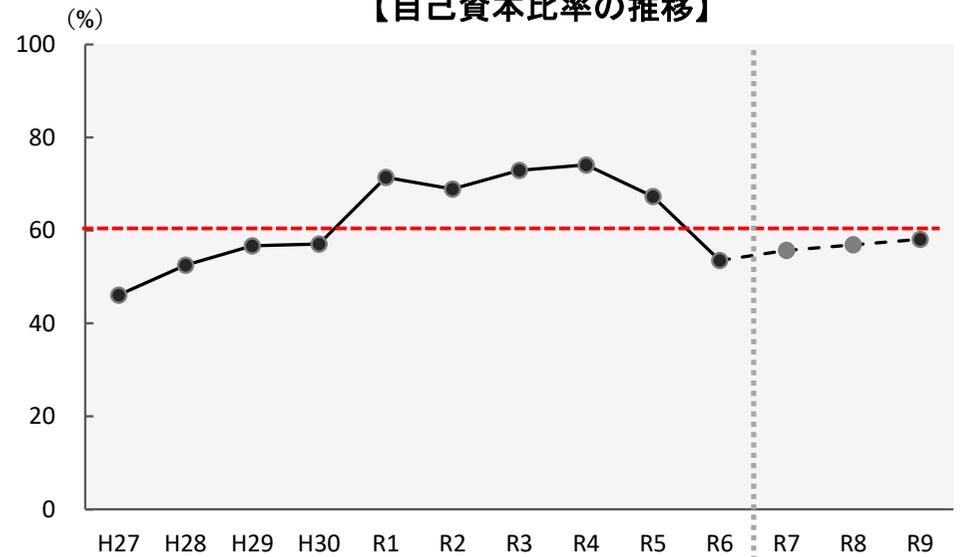


【利益剰余金の推移】



R 6年度の黄着色部は、グループ再編に伴う特別利益116.9億円を示す  
 緑着色部は別途計画している政策保有株式等の計画的売却による利益を示す

【自己資本比率の推移】



## (1-3) 鉄構建設事業 計画値：完工高360億円、完工営利25.0億円（6.9%）

### (1-3-1) 建設

#### 基本戦略

- 1) 自社設計の特色を活かした責任施工体制の構築をベースに、高品質かつ機能的な建設物をお客様に提供する。
- 2) 客先要望に沿った、設計力を活用した技術提案を積極的に行うことにより、客先信頼度の獲得を目指す。
- 3) 営業・設計・工事の連携強化によるお客様対応力強化をベースに、お客様満足度の向上を図る。
- 4) 有力顧客堅持、新規客先開拓の方針の下、客先毎に狙いを絞った個別営業展開方針に基づき、必要営業情報量の拡大に努める。
- 5) 官庁案件への取組強化により、受注構成における官民比の乖離縮減を図る。
- 6) 必要とあらば、鉄構、あるいは先端技術との情報共有を図ることにより、対応力強化、事業領域拡大を図る。
- 7) 新たに設けた西東北建設支店の体制強化を図る。
- 8) 新たに連結子会社化した令和建設との一体化運営の強化を図る。

#### 一般建設分野：

- ① 一般建設においては、環境配慮型危険物倉庫等、特色ある工場・倉庫等をターゲットに事業展開を図る。
- ② 環境配慮型危険物倉庫に精通した総合技術者の育成を図る。

#### EMC事業分野（EMCユニット）：

- ① EMC事業については、電波暗室、電子シールド室に続くHEMP（高高度核爆発電磁パルス）に関する実用化研究を進め、第2の柱としての育成を図る。

## (1-3-2) 鉄構

### 基本戦略

- 1) 自社保有技術あるいは工法等の積極的な設計採用に向けた営業を展開する。
- 2) 1) の保有技術設計採用と客先信頼度をベースとした営業展開により、受注時利益率の確保を図る。
- 3) 技術提案のベースとなる研究を積極的に推進すると共に、高度専門技術者の育成を図る。
- 4) ユニット組織の活用、各種プロジェクトの推進等、それぞれの製品別に事業展開の強化を図る。
- 5) 受注を確実にするためには、少なくとも競合他社と伍するレベルのコスト競争力を具備しておくことが求められる。
- 6) ICT技術等を活用したDX推進により業務効率化を図る。

### 鉄塔分野：

- ① 『鉄塔技術の巴』の看板技術を駆使し、電力送電鉄塔商権の維持、拡大を図る。
- ② 高度な設計力を活用した営業展開により、通信鉄塔、排脱鉄塔等、建築鉄塔分野における事業領域拡大を図る。

### 鉄骨分野：

- ① 首都圏再開発、環境・エネルギー関連鉄骨等に関する営業情報量拡大に努める。

### 大空間構造（立体構造）分野：

- ① 『大空間構造技術の巴』の看板技術・製品（ダイヤモンドトラス、トモエ・ユニットラス等）を駆使し、官庁案件も含めたシェアの拡大を図る。
- ② 大空間構造に関する研究を推進し、新技術・新製品（置屋根免振支承、木鋼ハイブリット構造等）の市場への投入を図る。
- ③ 大空間構造に精通した技術者の育成に努める。
- ④ 官庁案件における、建設とのコラボによる総合受注を目論む。

### 橋梁分野：

- ① 技術提案力の更なる強化を図る。
- ② 高工事評価点獲得等、企業点向上に努める。
- ③ 小規模案件、保全案件、NEXCO案件等、応札対象範囲の拡大により、必要受注量の確保を図る。

### (1-3-3) 先端技術

**基本戦略** 培ってきた先端技術を駆使したエンジニアリング事業の伸長を図る。

- ① 油圧制御技術、データ測定技術を活用した試験装置の事業伸長を図る。
- ② 建築および橋梁構造物の油圧式制振ダンバーの適用拡大を図る。
- ③ 風力発電機器建方装置ユニットの拡販を図る。
- ④ 的確な技術提案力を駆使して、送電鉄塔に関する業界第一人者の地位の堅持を図る。
- ⑤ 培ってきた、画像診断システム等の保有技術を活用し、鋼構造分野における、老朽化、保全、補修対応力の強化を図る。

### (1-3-4) 鉄構エンジニアリングの事業展開強化

**基本戦略** ソリューション型ビジネスモデルである鉄構エンジニアリング事業（企画・営業・設計・建方は自社、製作は協力業者）を軌道に乗せる。

- ① 企画・営業段階において、鉄構エンジニアリング事業展開が可能な案件の絞り込みに注力する。
- ② 製作協力工場活用による鉄構製品製作ネットワークを構築する。
- ③ 企画・営業・設計・製作・建方に精通した、鉄構総合エンジニアを育成する。

### (1-3-5) 事業領域の拡大

**基本戦略** 現有事業に軸足を置き、シナジーを活かす形で周辺事業領域の活用、拡大を図る。

- ① リフトアップ工法、スライド工法等の特殊建方技術等を梃に、鉄構製品建方に関する業域の拡大を図る。
- ② 制振デバイスを活用する等、保有技術を活用した形で、橋梁保全・補修事業のビジネスモデルを構築する。
- ③ 防災・減災に関する土木鉄構分野への参入を図る。

## (1-3-6) 新規事業の領域の創出

**基本戦略** 既存事業周辺領域において、新規事業領域の創出を図る。

- ① 不動産部門と連携した社有地有効活用、高度利用を推進する。
- ② M & A の展開強化により新規事業領域の創出を図る。

## (1-4) 不動産部門 計画値：完工高40億円、完工営利17.0億円（42.5%）

**基本戦略** 1) 営業利益確保の下支えの役割を担う。  
2) 保有不動産の価値向上を図る。

- ① 時代と共に変化していく建物要求機能の更新を図り、テナント定着と高稼働率維持を目指す。
- ② 社有地の更なる有効活用、高度利用により、収益力アップを図る。
- ③ 優良新規案件への投資等、事業規模の拡大を図る。

## (1-5) 『グループ総力の結集』

- ① 連結子会社である巴技研、泉興産、令和建設との連携強化を図り、事業領域の拡大に繋げる。
- ② 生産子会社である札幌巴コーポレーション、東北巴コーポレーションとの一体化運営の更なる強化を図る。
- ③ 部門間の更なる連携強化により、戦略的かつ効率的経営を推進する。

## (2) 技術の軸

技術の軸においては、『技術立社』を標榜する当社の事業展開の基盤を成す『事業開発、技術開発の強化・推進』を継続して進めてまいります。併せて、今後の改革の中心となる『AI』、『IoT』、『ICT』あるいは、『BIM』、『CIM』等の活用推進、試験設備の拠点集約等、リアルとバーチャルの融合にも積極的に取り組み、従来の延長線上に留まる業務運営を改め、『変革』にチャレンジします。

### (2-1) 技術開発

**基本戦略** 『技術立社』の基本方針を継続堅持し、技術開発力の更なる強化を図る。

- ① エネルギー吸収機構を有する置き屋根支承、木鋼ハイブリッドの大空間構造等の新技術及び製品の早期市場投入を図る。
- ② EMC・電磁環境に関する研究の推進により、新規技術適用案件への対応力強化を図る。
- ③ 実務に直結した部店研究の強化により、客先への提案力強化および品質の向上を図る。
- ④ ファブリケータの基本技術である溶接に関する基礎研究の充実、新設溶接試験場の有効活用を図る。
- ⑤ 産業財産権取得件数の維持・確保に努める。

### (2-2) DX推進

**基本戦略** DX等の推進により、基盤整備の観点から業務効率化推進を図る。

- ① 情報共有化、且つ生産効率アップに繋がるDXの強力推進を図る。
- ② 最新技術動向に即したBIM、CIM、AIT等の適用推進を図る。
- ③ 企業運営の基盤となる情報システムのセキュリティ強化を図る。

## (3) 持続可能性の軸

持続可能性の軸においては、当社の強みを発揮できる重要課題について、優先的に臆せず取り組むこととします。

### (3-1) 人材獲得

**基本戦略** 事業継続および強い組織構築に向けた人材確保施策を実行する。

- ① 有能な人材、必要となる人材の積極的獲得により事業の安定的継続、バランスの取れた人員構成の構築に努める。
- ② 従来タイプの採用活動の強化に加えて新しいタイプの採用ツールの活用を図る。
- ③ 多様化人材の積極的な雇用を進める。

### (3-2) 人材育成

**基本戦略** 『企業は人なり』を実践する。

- ① 時代の流れを的確に読み取り、しなやかで、かつ強い統率力を発揮できる次世代経営者および管理職、躍動感溢れる社員の育成に注力する。
- ② 技術、技能、専門知識の強化によりプロフェッショナル、総合エンジニアの育成を図る。
- ③ 資格取得支援の充実、自律的な学び・学び直しの支援等、企業の持続的成長の源泉である人財への投資強化を図る。

### (3-3) 働きがいのある労働環境作り

**基本戦略** 働きがいのある労働環境作り等、人材定着に向け戦略強化を図る。

- ① 働き方改革関連法への適切な対応を図り、継続的に推進する。
- ② 育児休業取得推進、キャリア選択肢を増やす等の制度を整備する。
- ③ 世間動向を踏まえた賃金構成、体系の見直し整備を推進する。

### (3-4) 利益還元、社会貢献

**基本戦略** 株主様、会社、従業員の三位一体、共栄精神を継承する。

- ① 株主様：安定した配当を継続し、安心して当社への投資を継続して頂く。
- ② 会社：安定した利益確保および自己資本の充実を図り、東証プライム市場の立ち位置がキープできる経営基盤を構築する。
- ③ 従業員：可能な限りの利益還元・労働環境の整備を実施し、モチベーションアップおよび人材確保に繋げる。
- ④ 協力業者：共存共栄の関係の構築を推進し、事業基盤の強化を図る。
- ⑤ 地元地域：事業所および現場事務所が立地する地域社会に貢献する活動を展開する。
- ⑥ (公財)野澤一郎育英会を通じた社会貢献を継続的に実施する。

## 5 利益配分、株主還元について

### 〔1〕利益配分に関する基本方針

利益配分については、①株主様への還元、②事業継続に必要な設備投資、③人材開発に向けた投資、の三項目のバランスを取ること、言い換えれば、『三方良し』を基本方針としています。

これに加えて、④長期計画の一環としての豊洲三丁目高度利用再開プロジェクトに向けた資金の準備積み立て、⑤グループ再編に向けた投資（第二弾）、⑥借入金の返済も進めていく必要があります。

ちなみに、①株主様への還元として、自己株式の取得43億円を実施しております。

②事業継続に必要な投資については、第一弾として、現在進めている小山、札幌、十和田工場の主に環境対策としての塗装工場の整備に約50億円を、続いて老朽化対策として大型の投資を計画しています。

③人材開発に向けた投資としては、既に購入した都内单身寮に約10億円を投資しており、今後も社宅等の整備を検討中です。

④現在、不動産事業において賃貸物件となっている豊洲三丁目の敷地については、高度利用再開が東京都から義務付けられており、この実現に向けた資金の準備積み立てを計画的に行う必要があります。これについては、現在検討中で、計画を公表する段階にはありません。

⑤グループ再編に伴う投資とは、経営の近代化、グループ保有資源の有効活用を狙いとした、株式会社泉興産、株式会社巴技研の連結子会社化を指し、第一弾の投資30億円については、既に令和6年度に実施しており、今後第二弾として30億円程度の投資を計画しています。

⑥借入金の主なものは、①の自己株式取得による株主様への還元43億円、②の設備投資40億円、⑤のグループ再編に伴う投資30億円です。

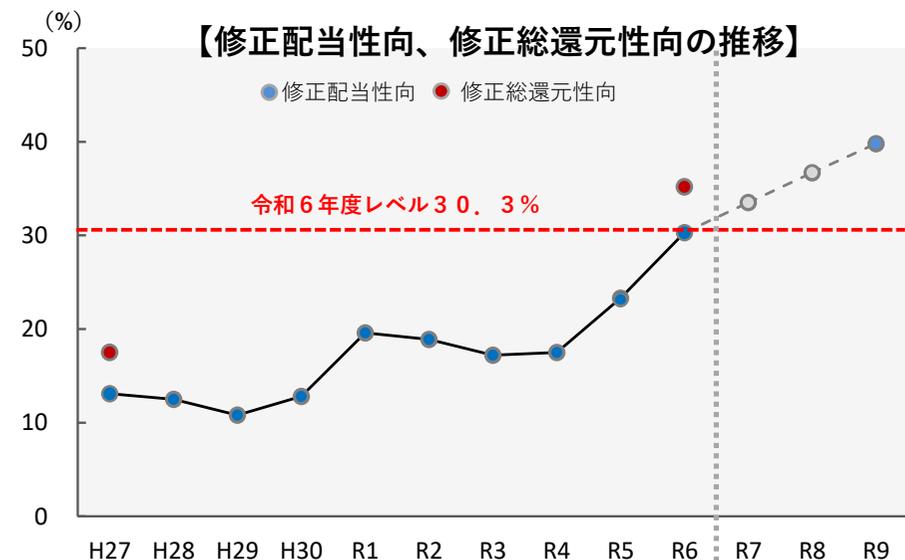
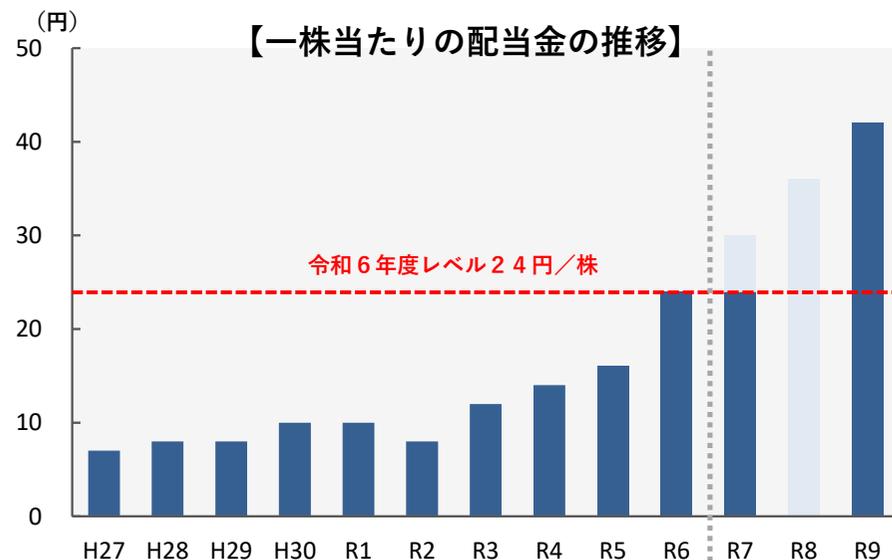
なお、④、⑤の新たな投資については、各年の利益の一部を積み立てることにしており、その運用は、利回りの高い短期不動産及び有価証券投資で行うこととしています。

## 〔2〕株主還元に関する基本方針

株主還元については、①収益性を睨みつつ、②利回りの低い不動産、有価証券の売却益も含んだ形で、③一株当たりの配当金、あるいは、配当性向のアップを図っていきます。

なお、令和7年2月14日に360万株（従前取得の自己株を除く、株数40,763,046株の8.8%）の自己株買いを実施することにより、総還元性向のアップに向けた対策を講じています。

令和6年度の決算における、グループ再編に伴う特別利益116.9億円は、キャッシュフローに関わらない項目であることから、株主還元に際しての原資としての扱いからは除外していますが、特別配当として8円/株の還元を実施しています。



- ①令和6年度の特別利益116.9億円（キャッシュフローに影響しない）を除いた場合の修正配当性向は30.3%（配当性向6.4%）  
自己株買いを含めた総還元性向は、35.2%（特別利益を除く修正総還元性向は165.4%）
- ②令和7年度の配当金に関する社外発表は24円/株となっていますが、本業での利益の上積みを図り増配を目論んでいます。

## 6 政策保有株式の縮減について

当社は、前述の方針に従い、取引、提携、事業の関係構築といった目的、及び適正な利回りが確保できるかとの観点で投資先を選定し、複数の企業、金融機関と相互に持ち合う形で、政策保有株式に投資しています。

投資家の皆様からは、株式の多額の持ち合いはROE（自己資本利益率）の悪化に繋がり、いわゆる「安定株主」の存在が企業統治（コーポレートガバナンス）の形骸化を招くとの指摘もあり、昨今、投資家の皆様のPBR（株価純資産倍率）改善を求める声が高まるなか、政策保有株を売却する動きが広がっています。

従いまして、当社の投資の方針と投資家の皆様からの要望のバランスを取りつつ、今後、段階的にかつ計画的に、政策保有株式の縮減を図っていくことにしており、すでに本中期経営計画修正版には織り込んでおります。

## 7 資本コストを意識した経営について

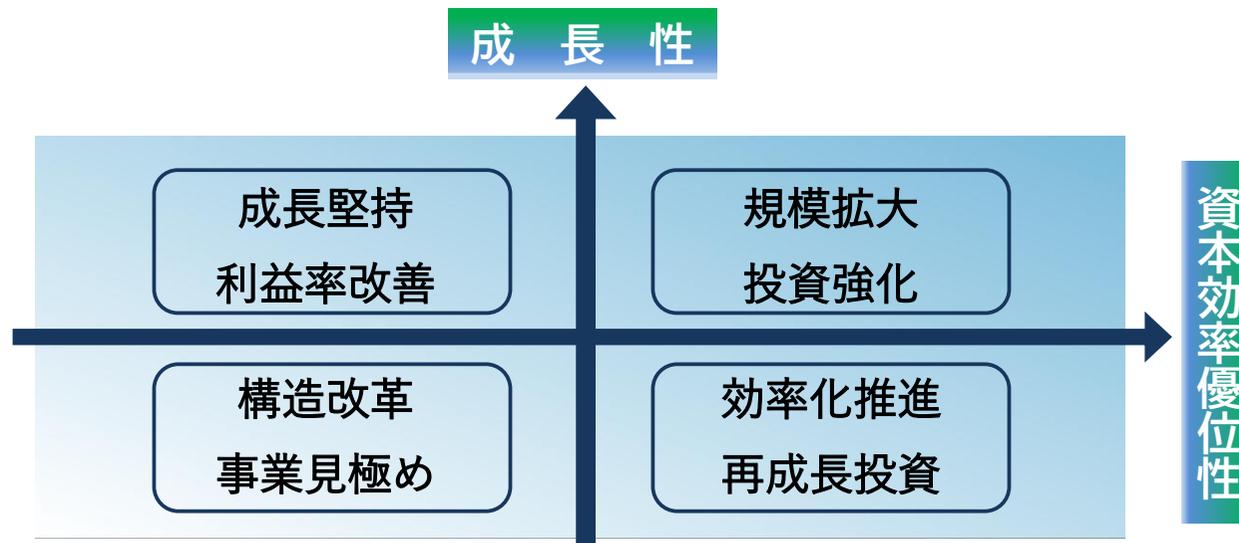
資本コストを意識した、すなわち資本効率向上のための対策として特に重視されるのは、事業の選択と集中、別の言い方をすれば、経営ビジョンに即した事業ポートフォリオの見直しであり、資本効率ポートフォリオ（縦軸を成長性、横軸を資本効率優位性）を作成し、会社全体を俯瞰した事業の方向性検討を進めることにしています。

ちなみに、カテゴリー区分と対策は、下図のようになります。

併せて、①中長期的な成長基盤となるサステナビリティ、②企業全体のブランド構成、更には、③収益性、④ライフタイムバリュー、⑤一人当たりの生産性も考慮に入れ、構造改革・事業見極め領域のカテゴリーに属する事業でも、他の事業の利点になっている場合もあること等、全体最適の視点も加味し、結論を出すことにしています。

資本市場からの期待を捉え、資本効率の向上を意識した全社計画のストーリーを策定し、①資本効率の可視化、②継続性のある仕組み化、③資本市場目線からのストーリー展開を推進し、先んじて経営姿勢を示すことにより、資本市場からの信頼獲得を目指します。

なお、資本コストの観点から、利回りの低い不動産投資案件については、順次、売却を進めていきます。

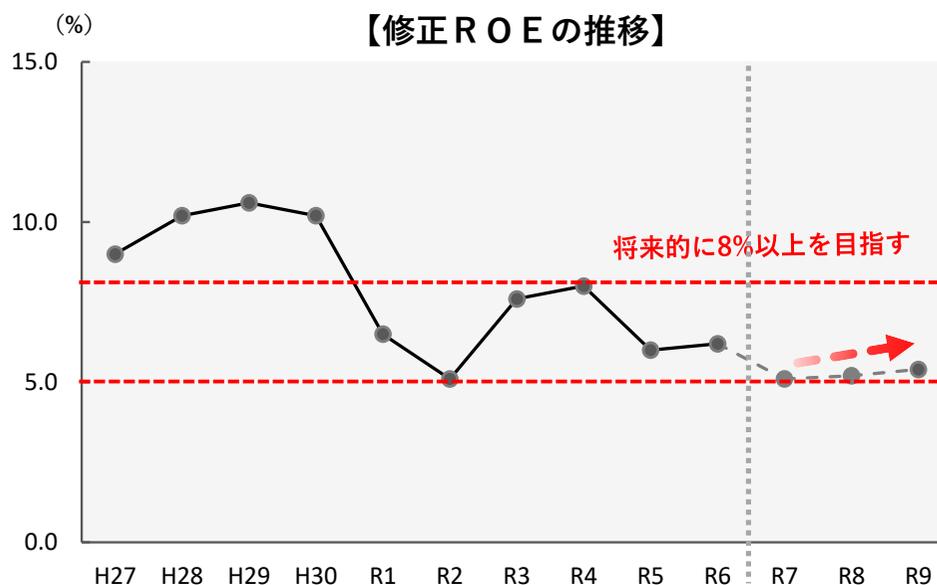


## 8 注目される経営指標 R O E、P B R について

### 〔1〕 R O E について

自己資本利益率 R O E については、今回の再編に伴い、分母の総資産の大幅増加に比して、分子の当期純利益の増加の割合が小さく、結果として令和 7 年度以降は、R O E の低下、伸びの鈍化が想定されることから、① 収益額のアップ、② 利回りの低い有価証券、不動産の売却益の計上による当期純利益のアップと、③ ①、②をベースとした配当総額のアップ、④ 自社株買いによる総資産の縮減により、議決権行使助言会社の推奨方針である 5 % の確実な確保を計画的に図ってまいりたいと考えています。

また、将来的には、このレベルに満足することなく、8 % 以上を目指していきます。



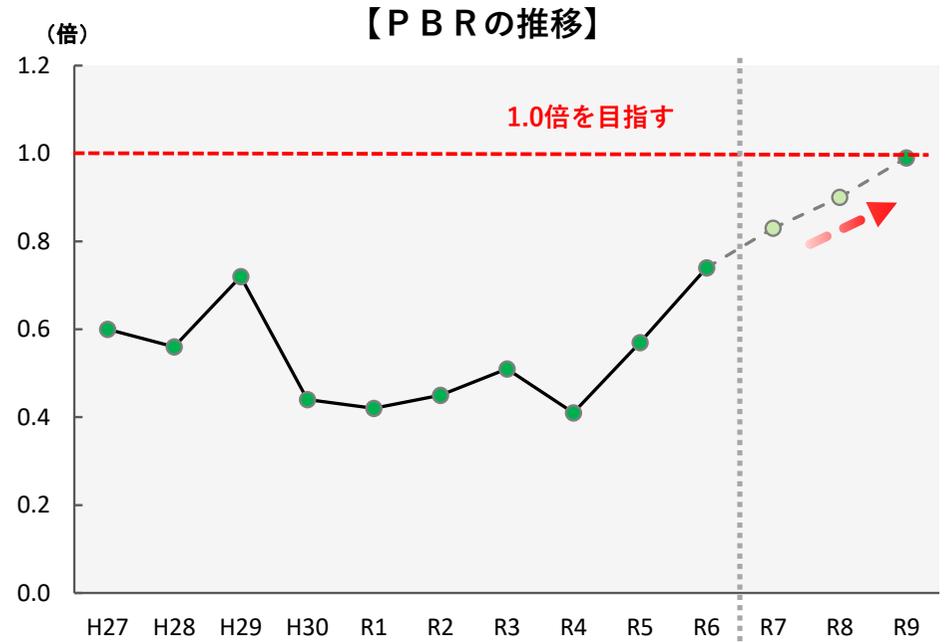
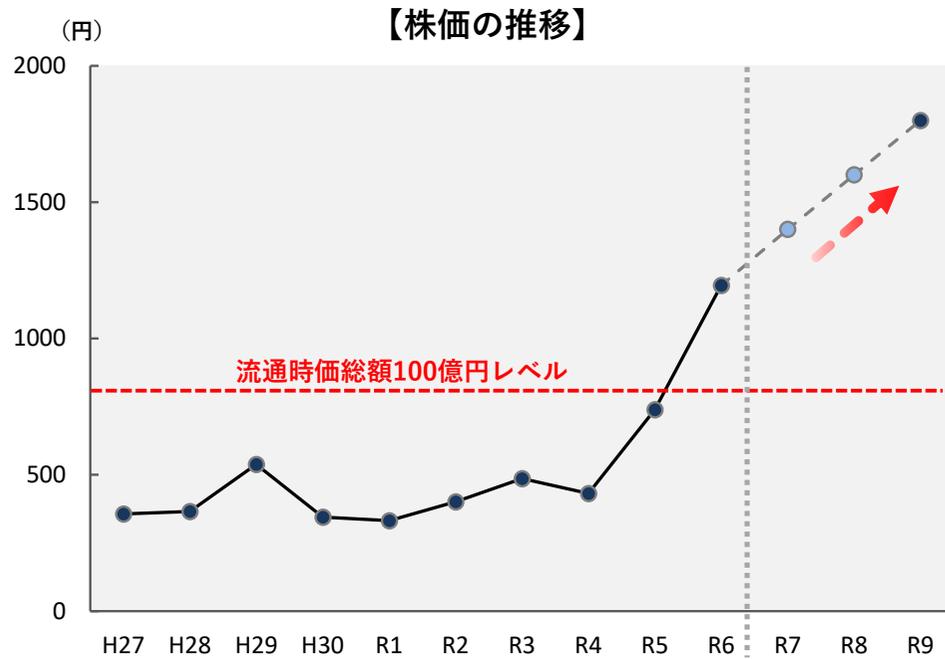
① 令和 6 年度の特別利益 1 1 6. 9 億円を除く修正 R O E は 6. 2 % (含む R O E は 2 6. 1 %)

② R O E は、最低目標値である 5 % 堅持を目指す。

R O E の分母である自己資本の低減を段階的に図りつつ、併せて利益の向上を図ることにより、将来的には 8 % 確保を目指す。

## 〔2〕 P B Rについて

株価純資産倍率 P B R については、株価への影響因子と考えられる、将来展望・収益性・還元方策・経営方針等、株主の皆様にご評価頂くべく、第3期中期経営計画の名称としています『ビルドアップ』を推進することにより、1.0倍を目指していきます。



①株主還元強化を図ることにより、P B R 1.0倍以上を目指す。



本資料に記載されているデータ及び将来に関する予測は、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づくものであり、経済情勢や市場動向の変化等、様々な要因によって変化する可能性があるため、記載された目標・予想等の達成及び将来の業績を保証するものではありません。