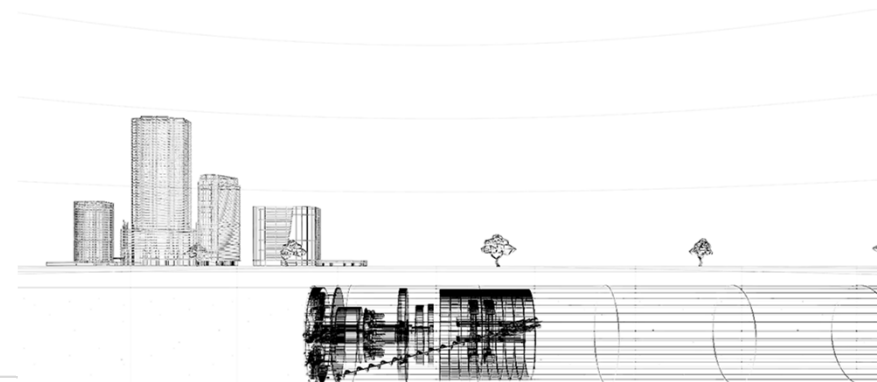


信頼に応える
確かな技術

大豊建設株式会社 中期経営計画 2023 – 27年度

2023年5月19日



| | |
|--------------------------------|--------|
| 中期経営計画策定にあたり | … P 2 |
| 2020 -22年 中期経営計画の振り返り | … P 4 |
| 2027年度に向けて基本方針 | … P 6 |
| 2027年度に向けて数値目標 | … P 7 |
| 人的資本経営の強化 | … P 8 |
| 事業構造の変革 | … P 9 |
| (1) 外部環境 | |
| (2) 自社環境 | |
| (3) 2023 - 27年 中期経営計画の戦略_基幹事業 | |
| (4) 2023 - 27年 中期経営計画の戦略_新領域事業 | |
| 財務戦略 | … P 13 |
| 参考：取締役会での議論 | … P 14 |
| 参考：ESGへの取り組み | … P 15 |

本件に関するお問い合わせ先：

大豊建設株式会社

経営企画部

〒104-8289 東京都中央区新川1-24-4

TEL 03-3297-7406

mail daiho-ir@daiho.jp

計画策定の背景

前中期経営計画期間中は、新型コロナウイルス感染症の流行拡大により企業活動が制限されたことにより、計画で掲げた施策が思う様に実行できなかったこと、さらにはロシアのウクライナ侵攻によるサプライチェーンの混乱や円安に起因する資機材高騰による原価上昇が収益を悪化させたことなどにより、成果を十分に上げることができませんでした。

外部環境は今後も、複雑・曖昧・不確実に変動し、更に加速すると予想され、期間中に生じた課題に加え、今後予測される課題や想定外の事象に対しても的確かつ迅速に対応できる企業への変貌が必要と認識しております。

計画策定に当たっては、先が見えない、不確実性が高まった時代に作成する計画であることに加え、施策として掲げる、企業戦略と合致する人材戦略の構築・実践、新たな事業への取り組み等が成果発現に時間を要することを考慮し、**計画期間を5年**といたします。

また、**売上高目標を見直し**、作業所配属社員が週休2日を確保でき、時間外労働上限規制への適合を可能にする人員配置に段階的に改めることを優先し、この結果生じる、一人当たりの生産性の低下、売上高の減少を反映した計画といたします。さらに、この生産性の低下による利益減少を防ぐために**利益重視の選別受注と高収益事業に、より注力**いたします。土木では得意分野（シールド・ケーソン）等収益性の高い分野の拡大を図り、建築では競争案件の比重を下げ、川上営業の強化等、利益確保に重点をおいた施策を実行してまいります。

「中期経営計画2023-27」では、このように「より変化に対応できる企業」「より価値を生み出せる企業」への変革に取り組み、当社の経営理念に立ち返り、“社会から真に信頼される良い会社”“社員にとって夢のある会社”でありつづける持続可能性を追求することといたしました。

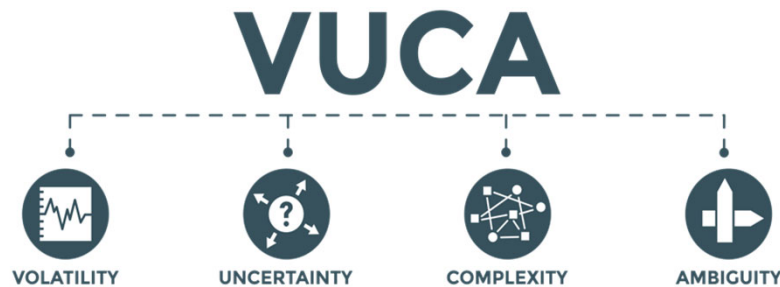
「価値」を生み出す事業戦略と「人」に特化した人材戦略および、これらの実現に向けた投資戦略の枠組みを策定し、機動的に取り組んでまいります。

「価値」を生み出す事業戦略と
「人」に特化した人材戦略で
サステナブルな建設業の未来を



外部環境に的確かつ迅速に対応し「より価値を生み出せる企業」への変革に取り組み、
社会から真に信頼される良い会社 社員にとって夢のある会社へ

外部環境



変動・不確実・複雑・曖昧で先行き不透明な外部環境

- 2020年 COVID-19
- 2022年 ウクライナ紛争
- 2022年 物価高騰
- 2022年 為替変動
- 2024年 時間外労働上限規制

「中期経営計画2020-22」 計画値 未達

内部環境



組織の硬直化、人材の不足

経営課題解決に向けた取り組みが必要

2020 - 22年 中期経営計画の振り返り (1)

2020-22年 中期経営計画では、事業規模の拡大を試みたが、経営資源（特に人的資源）のひっ迫の問題に踏み込んだ計画としておらず、予想だにできなかった新型コロナの拡大や急激な建築資材費の高騰などの外部環境の変化と重なり、計画は未達となり、業績（特に利益）の急激な悪化を招く結果となった。

| 業績 | 2019年度 | 中期経営計画 「2020-22」 | | | |
|--------|---------|------------------|---------|---------|---------|
| | | 2020年度 | 2021年度 | 2022年度 | 計画 |
| 受注高 | 1,664億円 | 1,644億円 | 1,483億円 | 1,538億円 | - |
| 売上高 | 1,628億円 | 1,616億円 | 1,565億円 | 1,560億円 | 2,000億円 |
| 営業利益率 | 5.2% | 5.6% | 5.7% | 3.2% | 6.0% |
| ROE | 10.6% | 9.1% | 8.2% | 4.0% | 10.0% |
| 自己資本比率 | 42.1% | 42.8% | 43.3% | 42.3% | - |
| 配当性向 | 25.3% | 30.4% | 70.2% | 139.0% | 30.0% |

■土木事業

- ・期間の業績では、受注を優先したため低粗利率の工事があり収益を悪化させていた。利益率の高い案件を選別して重点的に取り組み、受注優先から利益優先への方針転換が必要である。
- ・得意技術であるシールド、ニューマチックケーソン工事の完成工事高における国内土木占有率は40%であった。粗利生産性の高い同種工事に注力し、国内土木占有率を増加させて利益向上に取り組まなければならない。
- ・維持修繕事業に積極的に参画しているが、現状は高収益案件になっていない。しかし、維持修繕事業は今後の市場拡大が見込まれるため、施工経験と実績を蓄積し、技術の展開をはかり、案件選別による利益向上と国内土木占有率を高める必要がある。
- ・この期間にて国内手持ち高が増加している。この手持ち高の消化に全力で取り組み、主体的管理が可能な工事の占有率を増加させていく。

■建築事業

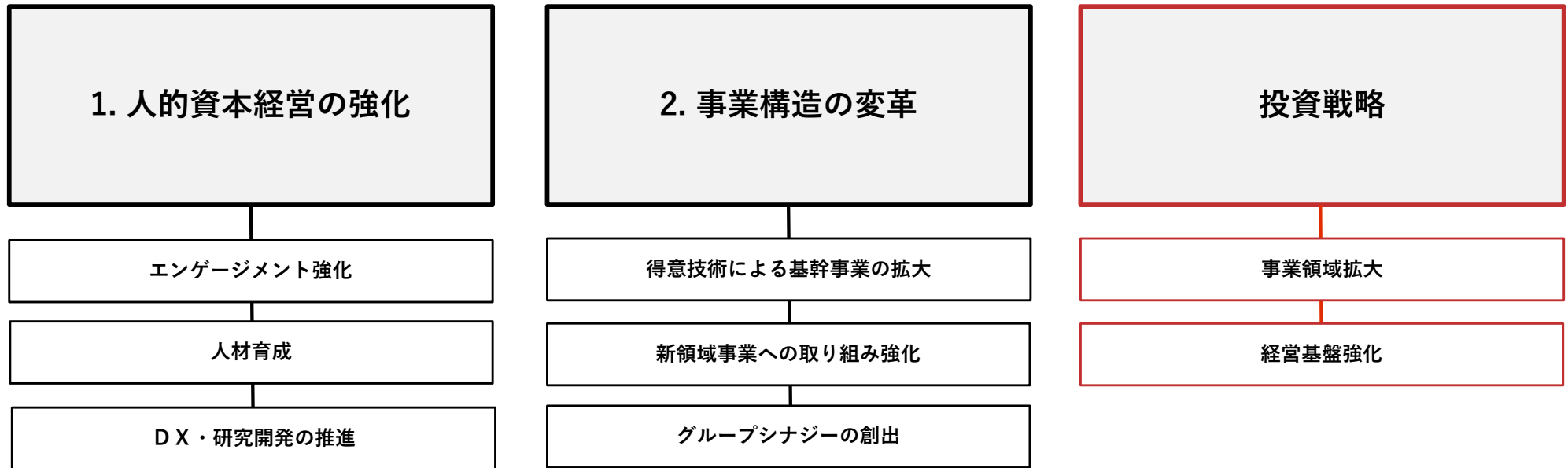
- ・期間の業績では、22年度で利益が大幅に減少した。主な要因は、設計期間中の資機材や労務費の高騰、また一部の工事で受注を優先し、利益の確保が不十分なまま工事を受注したことなどである。今後は、見積精度の向上、物価上昇リスクの反映、見積審査の強化に取り組んでいく。また、期間中の民間工事ではスライド条項が結ばれてなく、物価上昇に対応できなかった。物価スライドが適用できるように物価リスクを適切に把握し、契約条件に付加することも交渉していく。
- ・大規模物流や冷凍冷蔵倉庫、食品工場、官庁などの施工は順調であり、実績の蓄積ができた。今後はこの経験を活かし競争力を高めていきたい。
- ・これからの外部環境の変化に対応する新たな生産プロセスを構築するため、業務プロセス改革を実行し、適切な生産性と施工管理体制を確立していく。

■財務戦略

- ・拡大路線を目指した戦略投資として計300億円の計画を掲げたが、コロナ禍の影響もあり、思うような投資が実行できなかった。今後は、経営基盤強化や事業領域拡大に投資の主体を切り替えることとする。

2つの基本方針と、それを実現する投資戦略

「人的資本経営の強化」「事業構造の変革」を基本方針として、それを実現する投資戦略により目標の実現を目指していきます。



作業現場の人員配置計画を見直し、「4週8休」を実現するとともに、2024年4月からの罰則付き時間外労働上限規制を遵守する施工体制を段階的に構築。

さらに、DX・研究開発の推進、従業員エンゲージメントを向上させる等により、企業価値及び生産性の向上を図って参ります。

得意技術領域の拡大、グループシナジーの創出、選別受注の徹底、新領域事業の取り組みを強化し、企業価値及び生産性の向上を図って参ります。

事業領域拡大に140億円、経営基盤強化に60億円の投資を行います。

2027年度に向けて数値目標

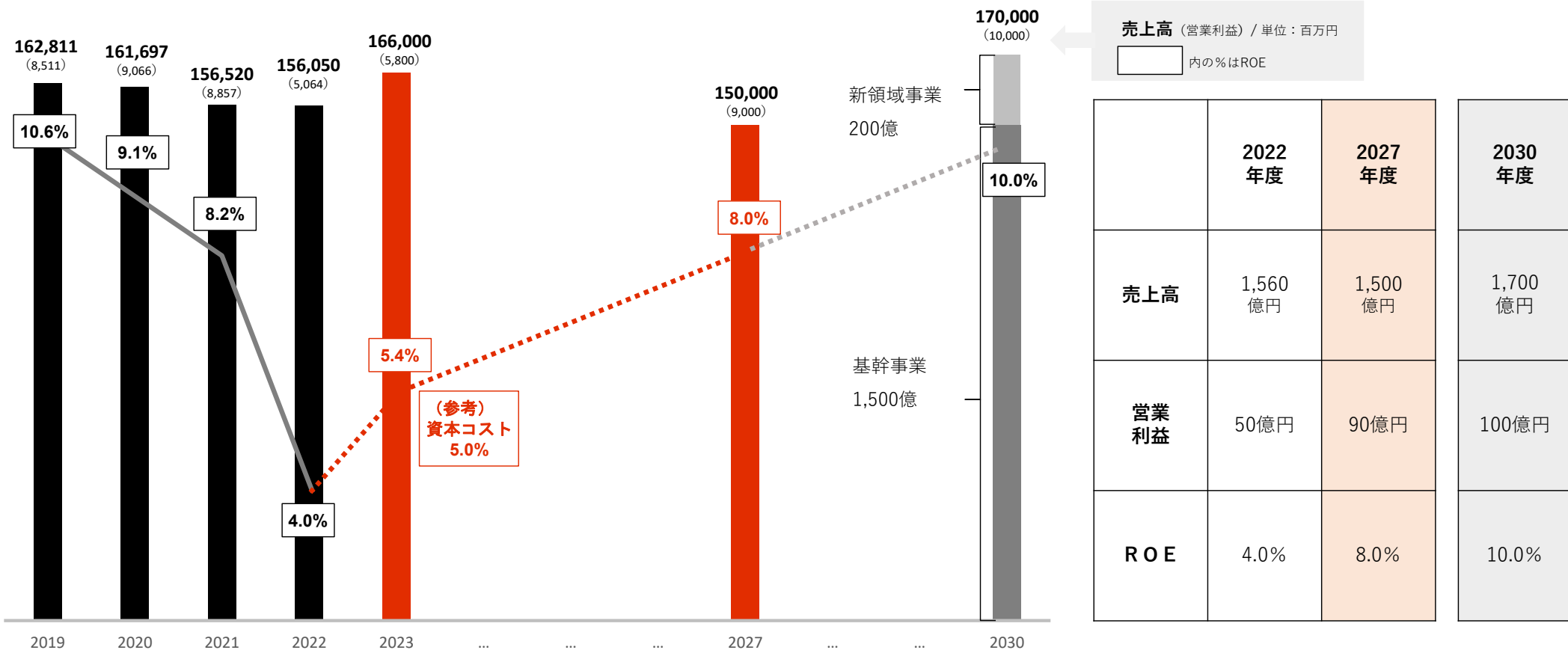
事業規模の拡大は追わず、利益最優先の計画とする

◆ 2027年度の売上高は1,500億円

2030年度の売上高は「基幹事業」1,500億円と「新領域事業」200億円を合わせて1,700億円

◆ 2027年度の営業利益は90億円を確保 2030年度の営業利益は100億円を目指す

◆ 2027年度までにROE8%以上を達成 2030年度までにROE10%以上を目指す



サステナブルな建設業と「より価値を生み出せる企業への変革」の実現に向け、
3つの領域で人的資本経営を実践・強化



外部環境変化、社内外での議論を踏まえ、 前中期経営計画（2020-22年度）での成長戦略は継続

防災・減災事業ニーズの 高まり

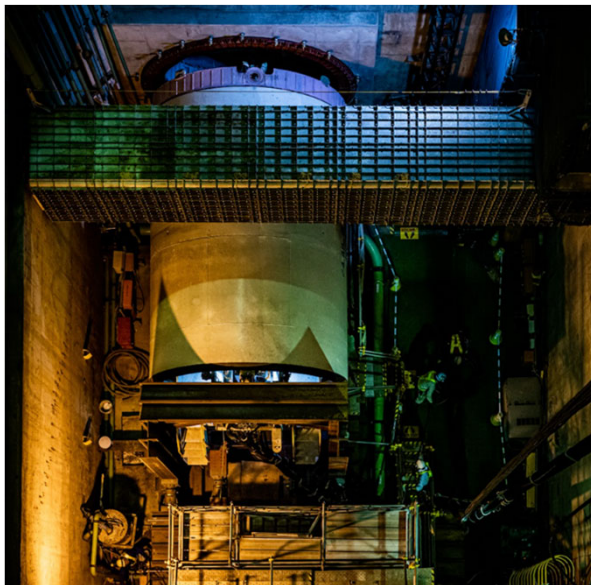
防災・減災、国土強靱化のための
5ヵ年加速化対策

変化を求められる 行政の事業形態

社会資本維持管理・更新費増
官民連携推進

サステナブルな建設業 への動き

GX「排出量取引制度」本格稼働予定
GX「炭素に関する賦課金」導入予定



麻生グループに入ることにより、グループシナジーを創出

麻生グループ

大豊建設

- ・土木建築、医療、教育、レジャーなど幅広い事業領域
- ・全国に広がる麻生グループのネットワーク

- ・独自工法による一気通貫の工事
- ・公共事業領域における実績

土木（維持修繕）

建築事業における
領域の拡大

PPP / PFI

事業構造の変革（3）2023 - 27年 中期経営計画の戦略_基幹事業

| 事業 | 領域 | 利益確保 | 社会課題解決 | 施策 | |
|------|------|---------------------------------------|--------|----|--|
| 基幹事業 | 土木事業 | シールド・ニューマチックケーソン工事 (国内事業占有率：50%以上) | ◎ | ○ | <ol style="list-style-type: none"> 1. 特殊工法部会による統括管理 2. 営業・総合評価・積算部門の強化と連携 3. 単独・JVスポンサー工事の拡充 4. 専門業者との協業による優位性確保 5. リニューアル部会の創設、現場支援体制の確立 6. 関連技術の情報収集・蓄積、研究開発推進 |
| | | 維持修繕工事 | ○ | ◎ | |
| | 建築事業 | 産業関連事業領域 (環境・生産・流通) | ○ | ◎ | |
| | | 生活関連事業の均衡維持 (住宅・医療福祉・商業) | ○ | ◎ | |
| | | PFI等公共事業領域 | ◎ | ○ | |

※【凡例】◎：寄与大 ○：寄与あり

| 事業 | 領域 | 利益確保 | 社会課題解決 | 施策 | |
|---------|------------------------------------|-----------------|--------|--|---|
| 新領域事業 | PPP事業 | ○ | ◎ | 1. 事業準備・協業部署の創設 2. 有識者・経験者・関連事業者との提携 3. 事業の抽出または創出 4. 事業モデル成立の検証 5. PPP事業SPCへの参画 | |
| | 麻生グループとの協業 | ○ | ◎ | | |
| | 不動産開発事業 | 物流・シニア住宅への取組強化 | ◎ | ○ | 1. 物流施設、賃貸住宅、シニア分譲住宅を基軸とする 開発事業の展開 2. 優良な協業先との共同事業及び単独事業の展開 |
| | | パートナー企業との協業事業拡大 | ◎ | ○ | |
| ESG関連事業 | 再生エネルギー、食糧関連、環境保全他、ESGに寄与する新領域事業始動 | ○ | ◎ | 1. 再生エネルギー、食糧関連などESGに寄与する事業創造 2. 環境関連技術の開発による事業展開（木質化、負荷低減技術） | |

※【凡例】◎：寄与大 ○：寄与あり

■戦略投資 200億円

1. 事業領域拡大関連 140億円：原資は主として、借入金、資産売却
2. 経営基盤強化関連 60億円：手元資金を原資

1. 事業領域拡大関連 **140** 億円 ※

不動産開発事業・維持修繕事業・PPP事業

M & A（先行技術保有企業、人材獲得）

2. 経営基盤強化関連 **60** 億円

人材投資

研究開発（シールド・ニューマチックケーソンなど）・DX

※案件ごとに、投資効果を考慮の上で実施する。

■株主還元

2023年度は配当性向70%以上、2024年度～2027年度は、配当性向50%以上を確保した上で、状況に応じて、自己株式の取得を行うことを検討する。

独立社外取締役からの助言・指導・意見

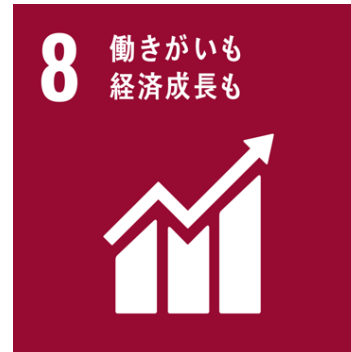
| | | |
|---|----------------|--|
| ① | 助言 指導 意見 | 「中期経営計画 2020-22」における業績未達要因を内部課題（事業・組織）の観点からも深掘りし、優先順位を検討した上で、「中期経営計画 2023-27」で解決すべき課題を明確にすべき。 |
| | 回答 | 売上重視の事業目標の設定により、特に現場技術職員の負担が増大し、日々多忙な業務に追われ、結果として全社的な連帯感の欠如、会社の成長性や将来性に対する諦念など、有望な人材育成を阻害する環境を生み出すこととなった。これは、昨年実施したエンゲージメントサーベイ及び実施後のヒアリング結果からも明白である。 したがって、「中期経営計画 2023-27」では、この反省を踏まえて、人材戦略を喫緊の課題と位置付けて取り組むこととした。 |
| ② | 助言 指導 意見 | 売上を伸ばすことよりも利益を伸ばすことを優先すべき。 各事業毎の構造・推移を分析、将来の外部環境の変化を見込むとどのように変化していくのか？ その上で、各事業の構成比を変え、利益を積み上げ、全体利益を段階的に回復させるべき。 |
| | 回答 | 前述のように、現場技術職員の負担軽減を最優先するために当面は売上重視の経営とは一線を画し、受注も抑制する。一方で利益確保の観点から、土木は得意分野の拡大、建築は業務集約やパートナー企業との協業で利益を段階的に回復させる。また、土木・建築ともに将来的に有望な市場（新領域）への進出を図ることにより、将来に向けた増収増益を目指す。 |
| ③ | 助言 指導 意見 | ESG、SDGsについては、経営として定性的な側面での絞りを、 ”これだけは絶対やる！”ということを明確にすべき。 |
| | 回答 | 時間外労働時間上限規制への対応は、喫緊の課題であり、最優先で取り組む。 ESG、SDGsについては、企業価値と社会価値の共創につながる重要性の高い課題へと取り組む。 |

企業価値と社会価値の共創につながる重要性の高い課題への取り組み



環境

- 気候変動の緩和と適応への取り組み
- 資源循環型経済への移行に関する取り組み



社会

- 人権、雇用、労働慣行に対する取り組み
(安全成績、休日・時間外労働、エンゲージメント)



ガバナンス

- 実効的なコーポレートガバナンスの実現
- あらゆる形態の腐敗の防止