

2024年4月23日  
鉄建建設株式会社

証券コード：1815

# 中期経営計画2028

「誇れる企業へ」～サステナブルな未来社会への挑戦～



当資料に記載されている将来の業績見通しは、本資料発表現在において入手可能な情報に基づき作成したものです。そのため、実際の業績はさまざまな要素により、これらの見通しと大きく異なる結果となる場合がありますことをご承知おきください。

- I 中期経営計画2021-23 総括
- II 中期経営計画2028 全体像
- III 攻め筋①（事業戦略）
- IV 攻め筋②（基盤戦略）
- V 資本政策・株主還元方針

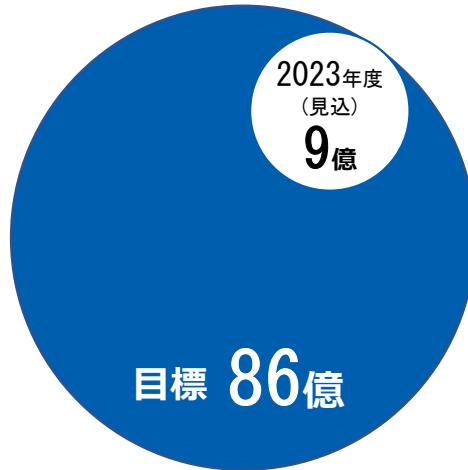
- I** 中期経営計画2021-23 総括
- II 中期経営計画2028 全体像
- III 攻め筋①（事業戦略）
- IV 攻め筋②（基盤戦略）
- V 資本政策・株主還元方針

2023年度連結 定量指標

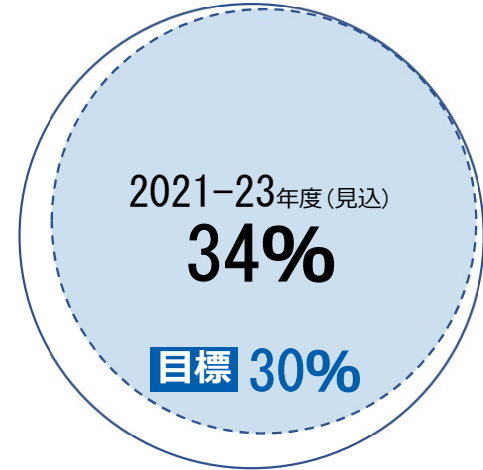
売上高



営業利益



配当性向\*



※配当性向[%]=2021-23の配当総額合計÷2021-23の当期純利益合計

2023年度連結 主な目標未達要因

売上高

- > COVID-19影響長期化による鉄道工事の受注減
- > 土木工事の競争激化による受注減

営業利益

- > 想定以上の建設物価高騰による利益率の低下
- > 国内建築事業の受注競争激化による低採算工事の増加
- > 売上高減による利益額減
- > 海外工事の想定外事象や為替影響による利益率の低下

## 定性評価



## 方針1

安全を基軸とした  
社会的信頼の向上

- ＞ 継続した安全教育の実施により労働災害/事故件数等の削減を達成
- ＞ 品質トラブル再発防止を主眼とした体制強化と施策展開（品質トラブル絶滅月間）
- ＞ 2050年カーボンニュートラルに向けたTCFD提言への賛同とSBT認証取得

## 方針2

デジタル技術やICTの活用  
による業務改革の推進

- ＞ DX推進に向けて、基盤インフラ整備と社員のデジタルリテラシー向上教育を実施
- ＞ BIMの現場導入と有効活用手法模索 ＞ 施工管理への3Dスキャナ/ウェアラブルカメラ等の活用
- ＞ 生産性向上に向けたJR東日本グループと連携した設計・施工プロセスの変革への取り組み

## 方針3

技術力・営業力向上による  
お客さま満足実現と収益拡充

- ＞ 発注者/プロジェクト単位のお客さまニーズの把握と技術開発の推進による企画提案力強化
- ＞ 設計力向上に向けた新組織の設立と設計施工/ECI案件の取組強化
- ＞ 適正な応援要員配置や現場生産性向上のため、現場応援等を強化

## 方針4

## 企業グループの連携強化

- ＞ グループ経営に資する工事協力体制の構築に向けてグループ連携会議を開催
- ＞ 責任施工と若手育成を目的とした「協力業者研修」を実施しレベルの底上げ
- ＞ 不動産事業におけるグループ内の役割分担を明確化し、グループ全体の組織力を向上

## 方針5

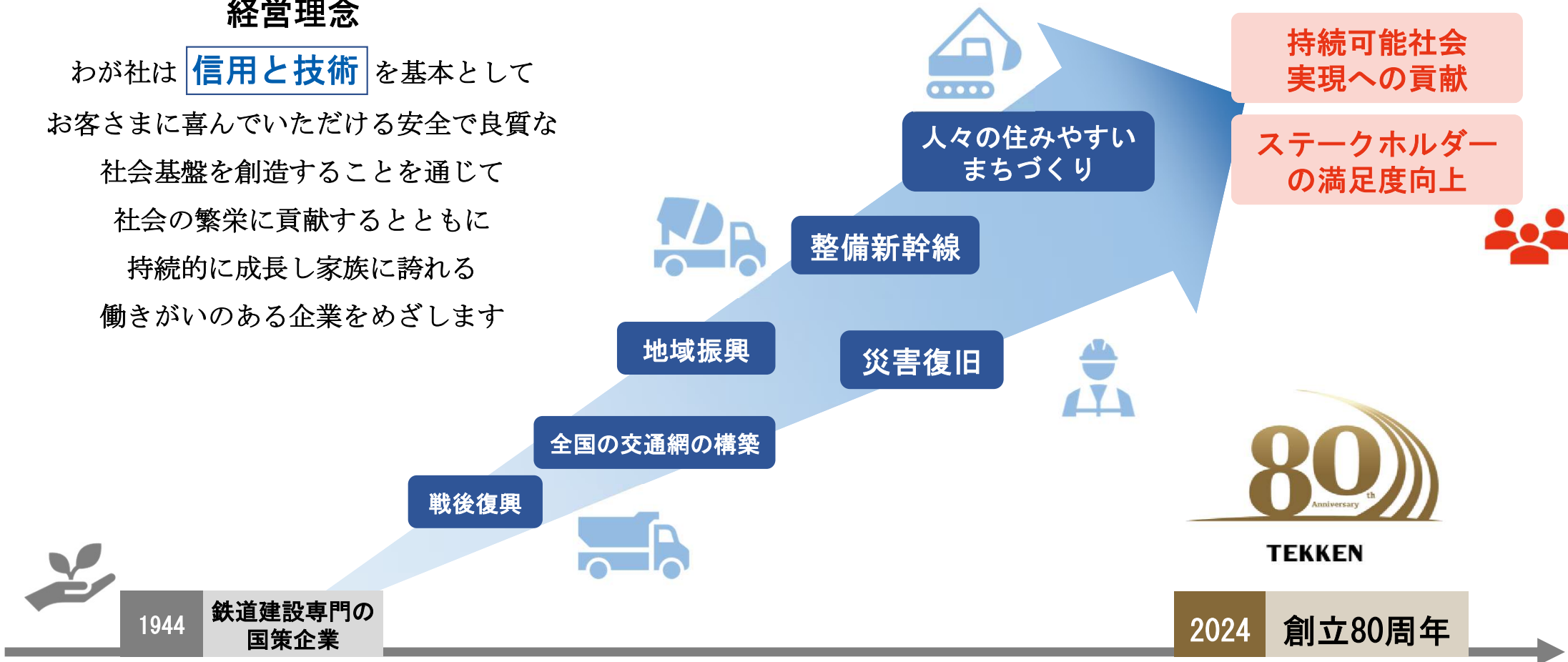
働きがいの創出と  
社員の幸せの実現

- ＞ 時間外労働の上限規制対応と4週8閉所達成に向けてモニタリングと課題抽出を毎月実施
- ＞ 育児と仕事を両立しやすい風土作りとえるぼし(3段階)/くるみん認定取得
- ＞ 人材開発を推進する新組織を設置し、当社の将来を担う人材の育成体系を構築

- I 中期経営計画2021-23 総括
- II 中期経営計画2028 全体像**
- III 攻め筋①（事業戦略）
- IV 攻め筋②（基盤戦略）
- V 資本政策・株主還元方針

## 経営理念

わが社は **信用と技術** を基本として  
 お客さまに喜んでいただける安全で良質な  
 社会基盤を創造することを通じて  
 社会の繁栄に貢献するとともに  
 持続的に成長し家族に誇れる  
 働きがいのある企業をめざします



- 中期経営計画2028は、TEKKEN10年ビジョンの実現に向けた今後の5年間の行動計画と位置づける。

中期経営計画2028 テーマ

# 「誇れる企業へ」

～サステナブルな未来社会への挑戦～

2024年に創業80年を迎える鉄建グループ

創業100年に向けた初めの5か年

次代のニーズに応え、持続的に成長する鉄建グループへ

生産性と  
利益創出力の  
回復/強化

成長領域における  
積極的な投資

人的資本の  
更なる充実と  
ESGの推進

資本効率を  
意識した  
経営への転換



## 外部環境認識

- 生産年齢人口と建設業就労者数の減少
- 社会インフラの老朽化の進展
- 自然災害の激甚化・頻発化
- デジタル化の急速な進展
- 地政学リスクの高まり
- 持続可能な社会への社会的要請
- ライフスタイル・価値観の多様化
- 資本コストや株価を意識した経営への要請
- コーポレートガバナンス改革の実質化

## 当社の強み

- 創業より取組む鉄道建設事業で培われた信用・技術・ノウハウ
- 「お客さま第一主義」による安全で良質な社会基盤の提供
- JR東日本グループとの連携体制

## 当社の課題

- 売上および利益生産性の向上
- グループ社員の歪な年齢構成への対応
- 資本効率向上への取り組み

## 財務KPI

ROE※  
(資本収益性)8%以上  
[2028年度]  
7%以上  
[2026年度]営業利益  
(連結)80億円以上  
[2028年度]  
50億円以上  
[2026年度]配当性向  
50%程度

※ ROE[%] = (親会社株主に帰属する当期純利益) ÷ (自己資本)

## 非財務KPI

E(環境)

2022年度比  
CO<sub>2</sub>排出量Scope1+2 ▲32%  
Scope3 ▲20%

[2028年度]

工事に起因する  
死亡・重大災害  
第三者災害  
重大な鉄道工事事故0件  
[5か年累計]

S(社会)

従業員  
エンゲージメント  
スコア

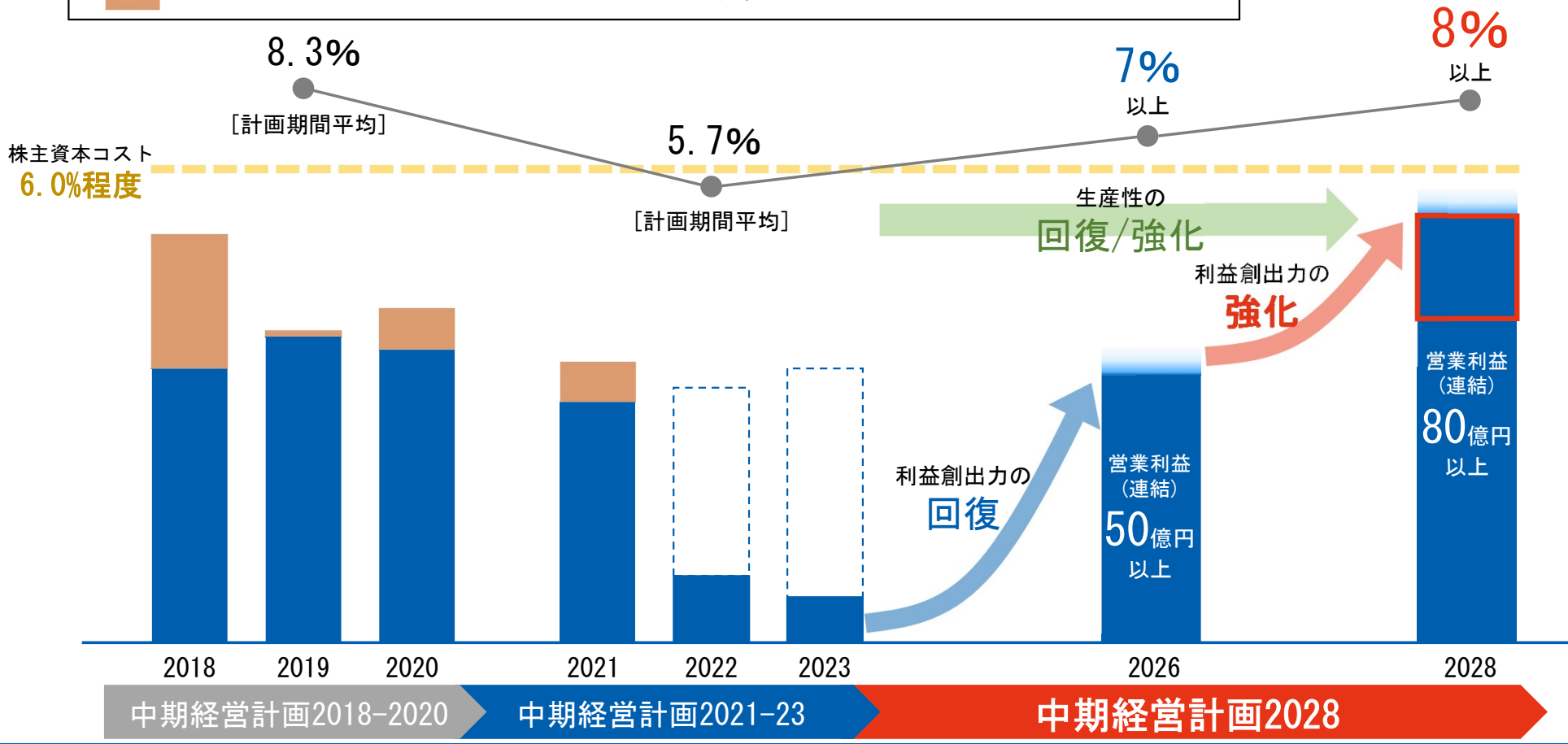
継続向上

S(社会)

# 利益創出力の底上げと資本効率への意識強化



■ 基礎**営業利益** (利益率 **3.0%**) ≡ 現時点の地力の利益創出力      ● ROE  
■ 建設業への一時的な追い風 (特別需要等) の影響



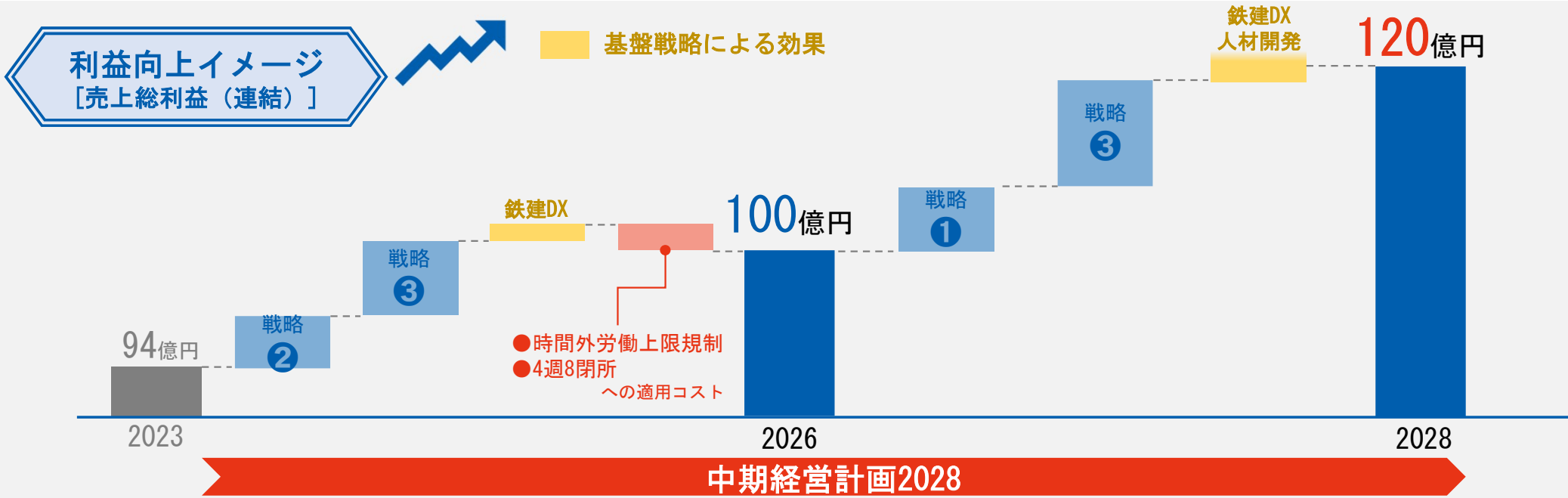
- I 中期経営計画2021-23 総括
- II 中期経営計画2028 全体像
- III 攻め筋①（事業戦略）**
- IV 攻め筋②（基盤戦略）
- V 資本政策・株主還元方針



### 重点成長戦略

- ① 当社の強みを活かした鉄道・道路分野の深化を図る。
- ② これまでの海外工事での損失計上から学び、不採算工事を撲滅する。
- ③ 生産性向上に向けて仕事の仕方を見直し、組織的な取組みを強化する。

連結数値目標 (土木セグメント)			
	2023	2026	2028
売上			
総利益	94億円	100億円	120億円
[売上総利益率]	[10.2%]	[11.6%]	[12.6%]
(売上高)	(919億円)	(870億円)	(950億円)



鉄道分野の深化

- 鉄道工事のトップランナーとして、更に技術を磨き上げる



羽田空港アクセス新線



品川駅北口広場



ハツ山橋りょう

川上情報を捉えた  
技術開発  
(検討フィールド)



大規模駅開発  
および  
駅周辺開発

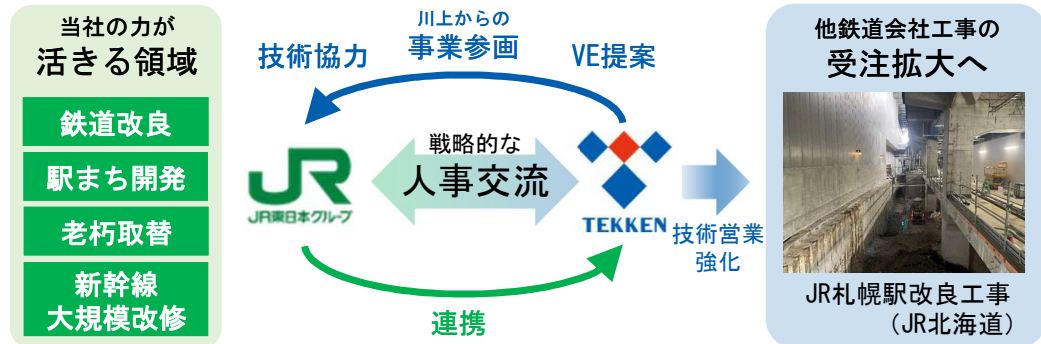


施工難易度の高い  
鉄道関連工事



鉄道新線建設における  
トンネル工事

- JR東日本グループとの連携強化によるシナジーを拡大



道路分野の深化

- 鉄道に続く強みとなる分野として、シェア拡大を目指す

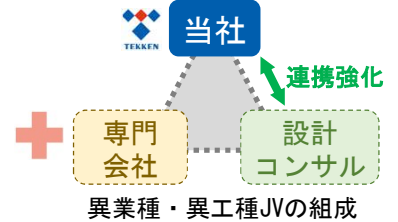
発注者のニーズ  
 > 大規模更新・修繕事業、耐震補強事業の増加  
 > 高度な技術提案を求める設計・施工方式

＜競争優位性を有する技術開発＞

大規模更新・修繕工事  
 > 工事の工期短縮に資する床版継手構造の開発

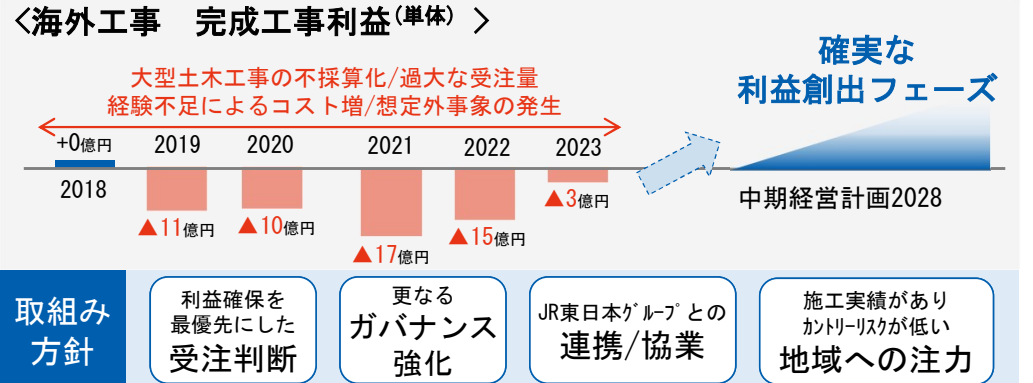
トンネル工事  
 > 安全性/生産性向上に資する総合システムの構築

＜受注機会の拡大＞



海外工事に対する取り組み

- 受注量の適正化と注力分野の絞り込みにより不採算工事を撲滅





# III

攻め筋① (事業戦略)

## 土木事業 (3 / 3) ~重点成長戦略③~

### 仕事の仕方の見直し/組織的な取組みの強化

#### 課題認識

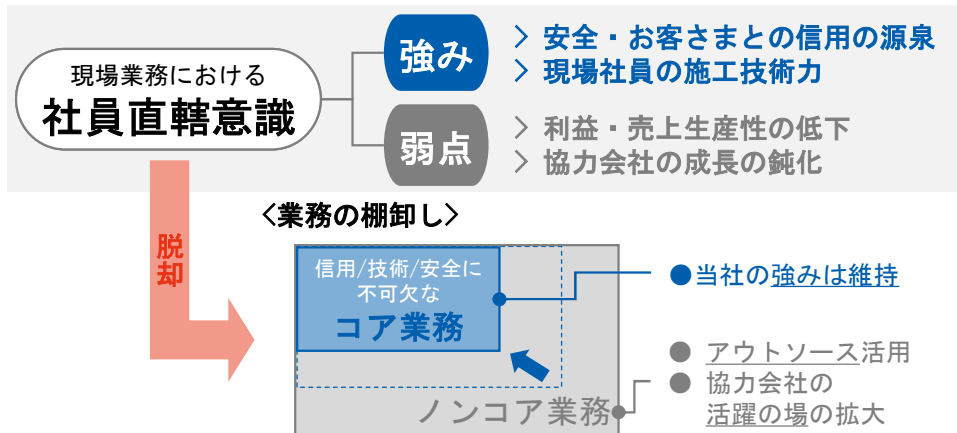
土木セグメント社員の  
歪な年齢構成

低迷する  
売上/利益生産性

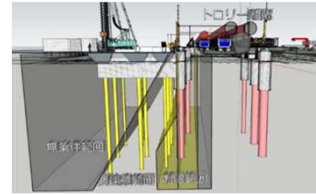
- > 5年後には若手作業所長が多く誕生
- > 10年後には主力社員が大幅に若返り
- > 工事の大型化・高難度化

### i 現場業務における社員直轄意識からの脱却

- 現場業務の仕分けを行い、社員はコア業務に専念する構造改革



### ii ICT技術の積極的な活用/定着



3次元モデル・BIMを前提とした現場管理



スマート工事管理



発注者と連携したプロジェクトマネジメント

### iii 5~10年後を見据えた次世代のためのバックアップ体制強化

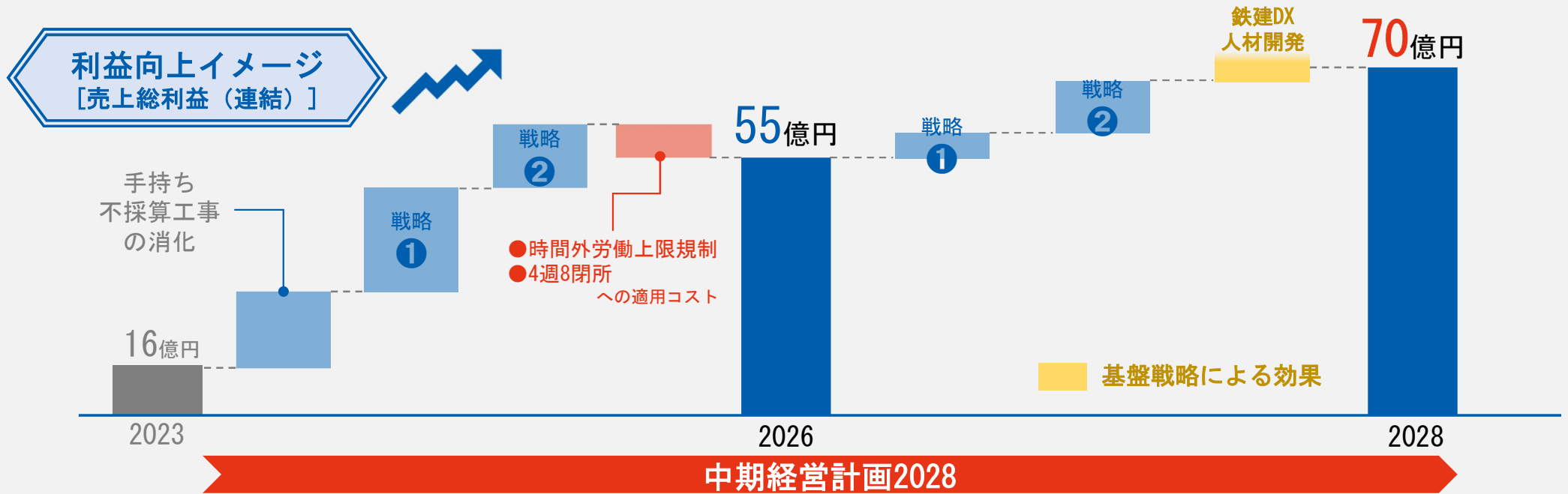




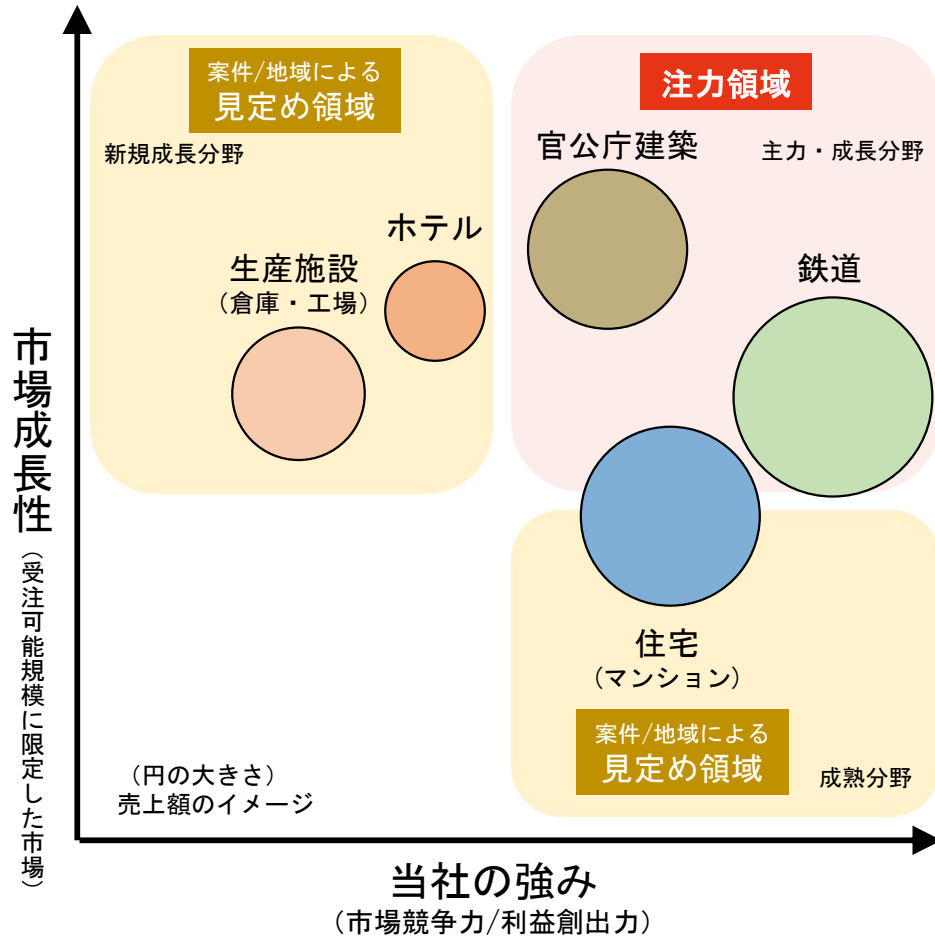
### 重点成長戦略

- ① 鉄道に加えた新たな強み構築と利益確保優先の選別受注の徹底により利益創出に最適な事業ポートフォリオを構築する。
- ② 売上/利益生産性の向上に向けて、仕事の仕方/組織を見直す。

連結数値目標 (建築セグメント)			
	2023	2026	2028
売上			
総利益	16億円	55億円	70億円
[売上総利益率]	[1.8%]	[6.1%]	[7.4%]
(売上高)	(880億円)	(900億円)	(950億円)



＜ポートフォリオポジション＞



利益創出に最適な受注ポートフォリオの再構築

注力領域	鉄道	鉄道のトップランナーとして、 > 車両基地の更新工事への注力 > ターミナル駅・駅周辺案件で更なる強みの錬磨 > JR東日本グループとの連携強化
	官公庁建築	新たな強みの構築を目指して、 > 大規模な施設更新プロジェクトへの挑戦 > 施工実績を活かし、土木との連携により受注拡大
見定め領域	住宅 (マンション)	創業以来の多く施工実績・ノウハウを活用し、 > 強みが発揮できる案件を選別し安定的な利益の柱へ > 大型案件・超高層住宅への挑戦
	ホテル 生産施設 その他	利益率・工事規模・顧客等を鑑み、 > 案件・地域による選別受注の徹底 > リスク分散と継続的な取り組みによる技術継承



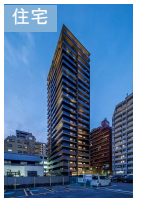
駅改良



駅ビル



官公庁施設



高層マンション

売上/利益生産性の向上

課題認識

- 低迷する売上/利益生産性
  - 市場競争激化の中、受注量確保を優先
  - 厳しい工期設定等、支店/現場社員の負担増/要員ひっ迫
- 建築セグメント社員の歪な年齢構成
  - 高度な技術を保有する社員の高齢化/減少
  - 10年後には主力社員が大幅に若返り

i 利益意識の向上に向けた内部統制の強化

- 建築セグメントの自立/自律に向けた体制の見直し

短期：1～2年

安定的な利益創出に向けた  
**体制再構築**

- **ガバナンス強化**
  - 取り組み初期段階の受注審査の厳格化
  - 集約型の管理による利益低下の防止 (コストマネジメント部)
- **営業改革**
  - 再構築が必要な支店は受注量を抑制し利益確保を優先した選別受注を徹底

中期：3～5年

再構築された体制・ルールの  
**堅持と厳格運用**

- **競争力強化**
  - 新規協力会社の開拓や集中購買の更なる拡大による原価低減
  - 開発技術の拡大と適用の推進
- **企画力向上**
  - 集積されたデータや明暗双方の事例の分析による事業戦略立案機能の強化

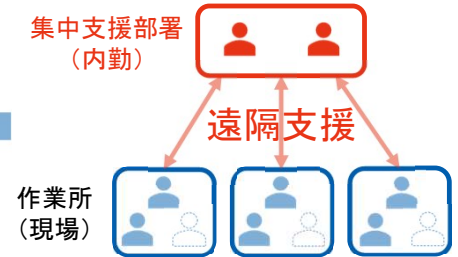
ii 売上生産性向上に向けた現場業務の20%効率化

- 2024年度改正労働基準法への適用と社員の幸せな働き方を実現するため、現場業務の効率化を加速化

[仕事/組織改革]



- 現場の集中支援体制の構築

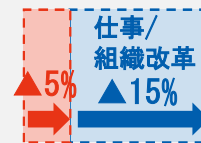


[意識改革/人材育成]

- 従来の仕事の仕方に捉われない意識変革の加速化 (役員・社員)
- 若手作業所長の早期登用に向け、研修内容を刷新し社員育成強化

<現場業務の効率化イメージ>

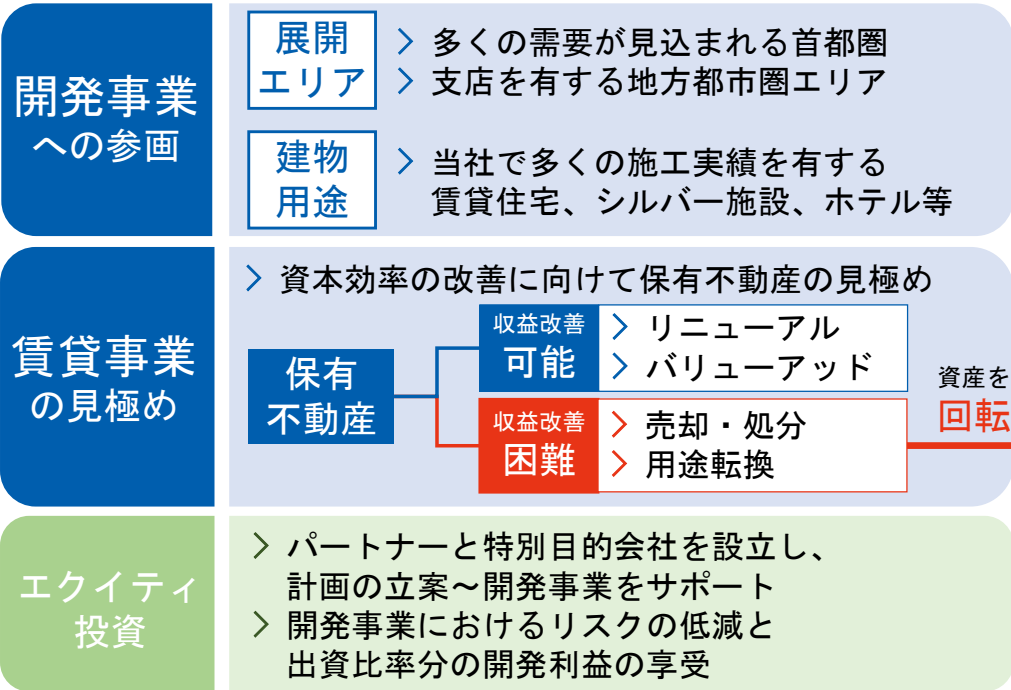
意識改革/人材育成



**80%の人・時間で同じ成果**  
(現場社員はより専門性の高い業務に専念)

不動産事業

- 当社事業と親和性の高い不動産事業への投資を加速化するとともに保有不動産を見直し、資産効率を向上させる



資産を  
回転

連結数値目標 (不動産・新事業セグメント)

	2023	2026	28
売上			
総利益※	8億円	12億円	15億円
[売上総利益率]	[22.2%]	[18.4%]	[15.0%]
(売上高)	(36億円)	(65億円)	(100億円)

※不動産事業における営業外損益を含む

新事業

- サステナビリティ経営の推進に向けて、経済的価値と社会的価値の両立を目指す



投資判断	基本	+	総合的に勘案
	IRR $\geq$ 3~4% (内部収益率) (WACCを参考)		NOI利回り 事業利益率

- I 中期経営計画2021-23 総括
- II 中期経営計画2028 全体像
- III 攻め筋①（事業戦略）
- IV 攻め筋②（基盤戦略）**
- V 資本政策・株主還元方針

- 当社の歪な年齢構成を踏まえ、持続的な成長に向けて人材への投資を強化する。

エンゲージメントの向上

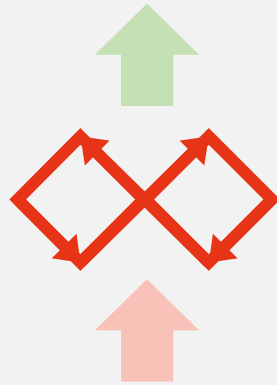
サーベイ/対策の実施による  
従業員エンゲージメントスコア

継続的向上



● 社員の持続的な成長

- ・ 自律した「個」の育成
- ・ 組織力の向上



● 働きやすい職場の提供

- ・ 成長する職場づくり
- ・ 次世代からも選ばれる組織



人的資本への投資

- 経営戦略に沿った育成・配置
  - 若手作業所長の早期育成
  - タレントマネジメントの導入
- 評価制度・待遇の見直し
  - 人事評価制度の見直し
  - 定年延長含む社員の待遇改善検討

ワークライフバランス

- フレキシブルワークの実現
  - DX戦略と連動した基盤/制度整備
- 制度を活用しやすい風土づくり
- 健康経営の推進/安全な職場づくり
  - 福利厚生 の充実と職場環境改善
  - 社員の健康づくりの増進

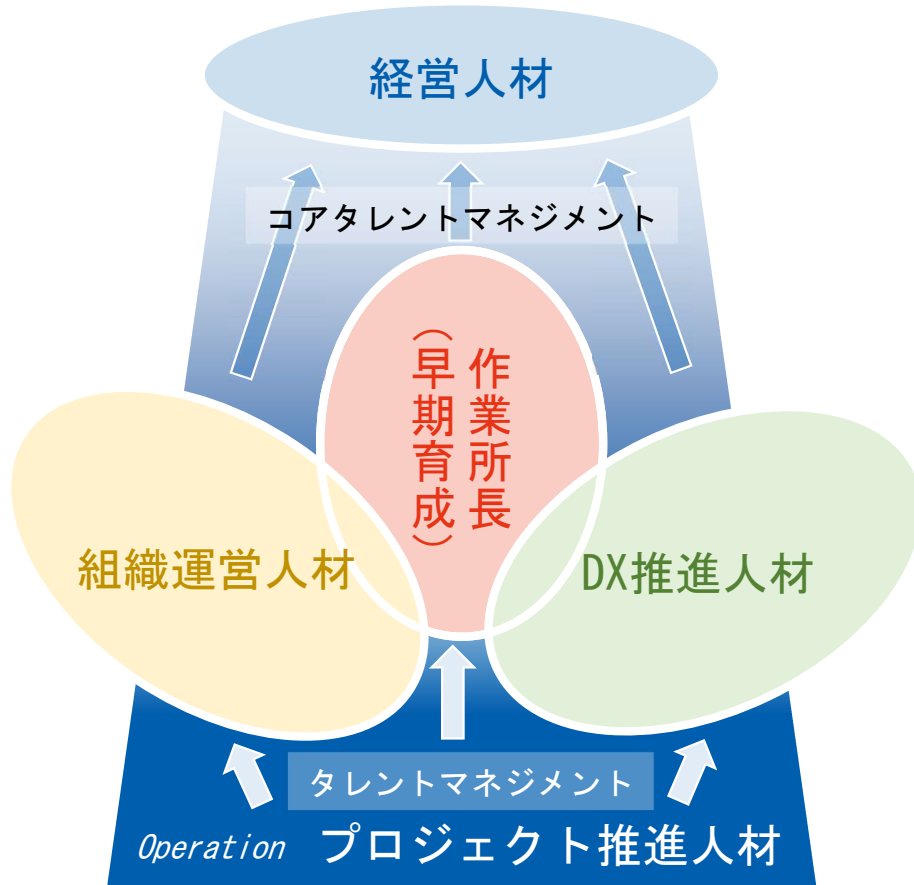
DE&I

- 多様な人材/キャリアの実現
  - キャリア支援を通じた女性活躍推進
  - 制度の充実と活用しやすい環境構築
- 人権尊重への取り組み
  - 人権デューデリジェンスの実施と人権リスクへの軽減措置

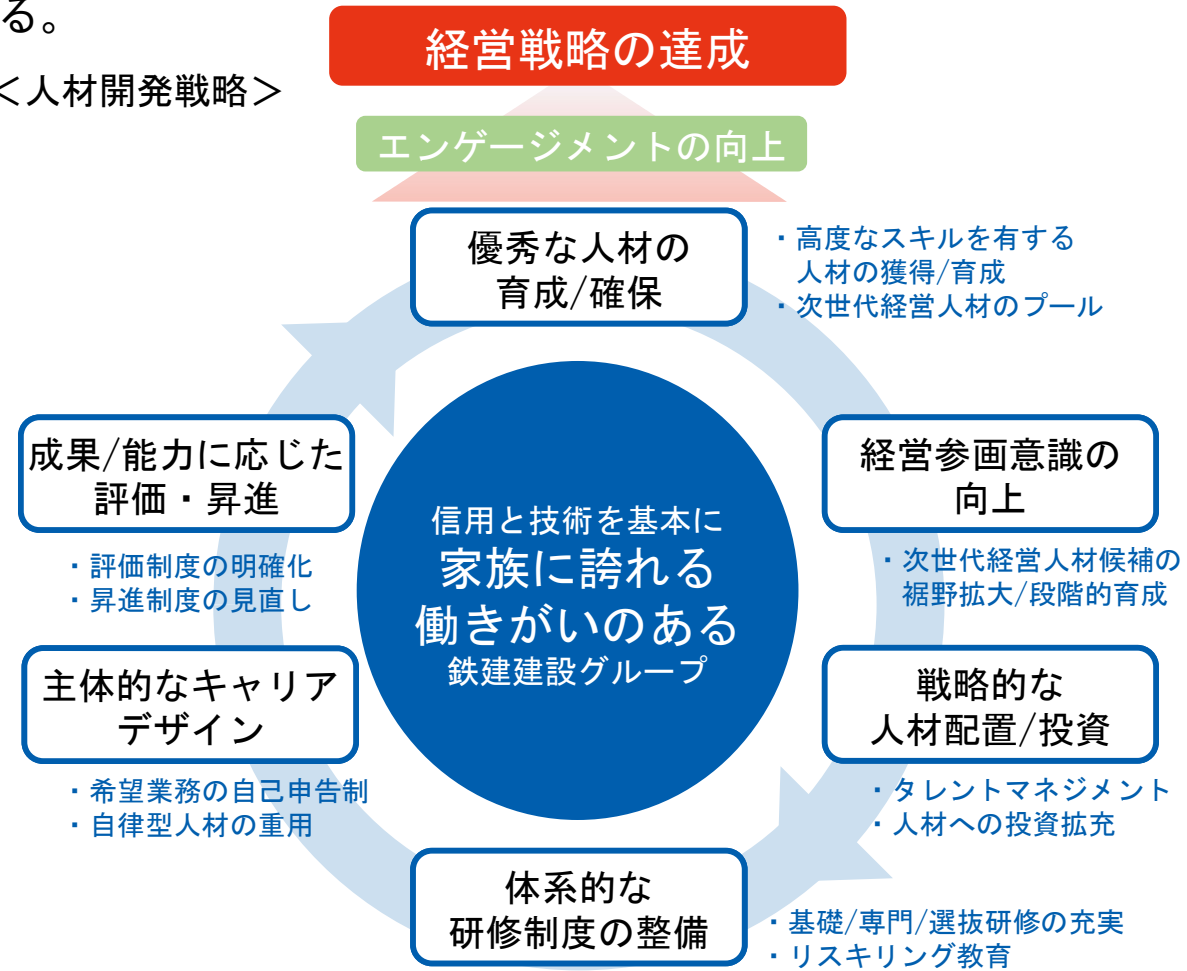


● 成長の原動力となる「人材」の開発を加速させる。

<人材育成体系図>



<人材開発戦略>



# IV

攻め筋② (基盤戦略)

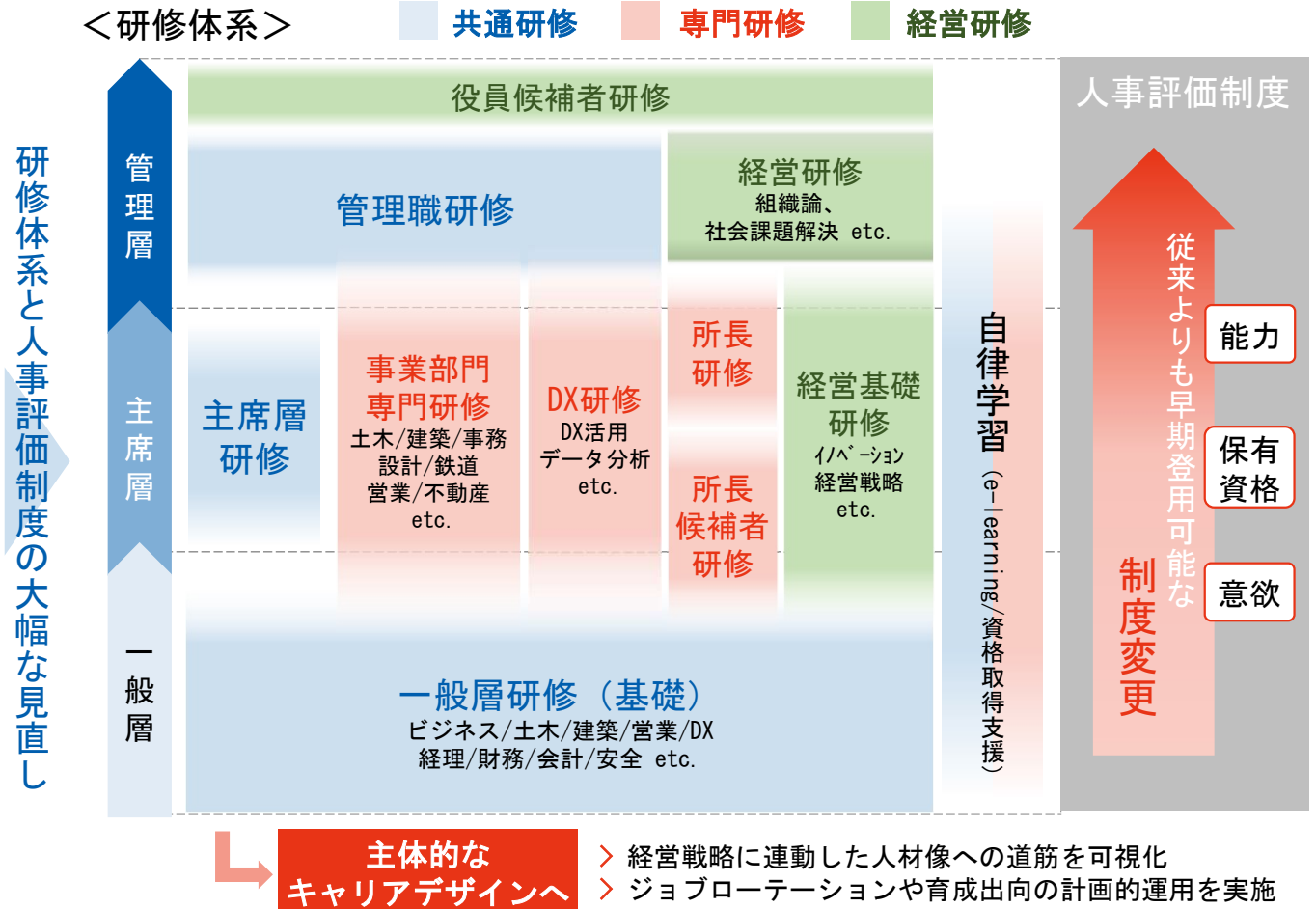
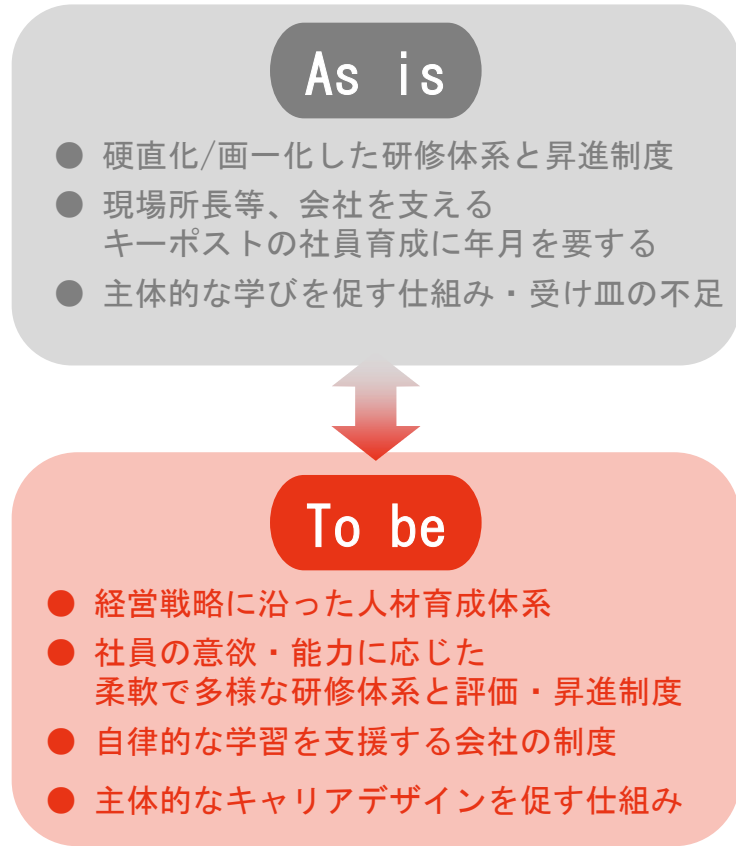
## 人的資本政策 (3 / 3)

## ～研修体系や昇進制度の見直し～



- 研修体系や昇進制度を見直し、社員の自律型学習の実現や主体的なキャリアデザイン意欲向上を目指す。

<As is-To beギャップ>





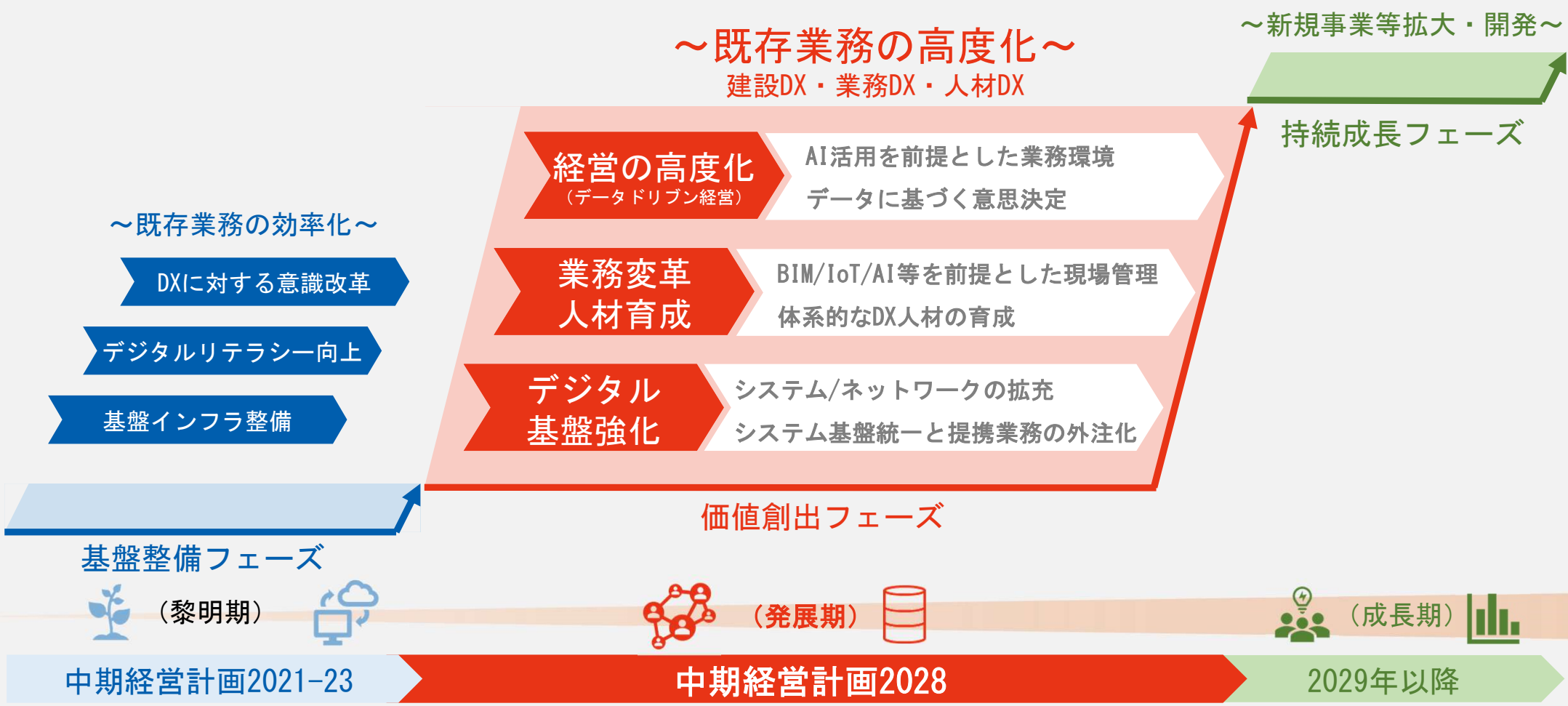
# IV

攻め筋② (基盤戦略)

## 鉄建DX戦略 (1 / 2)



- デジタル成熟度を高め、新たな価値を創出する。



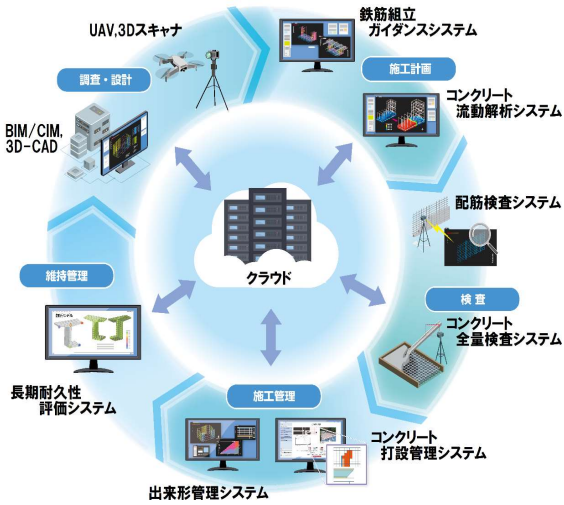
# IV

攻め筋② (基盤戦略)

## 鉄建DX戦略 (2/2)



### 建設DX



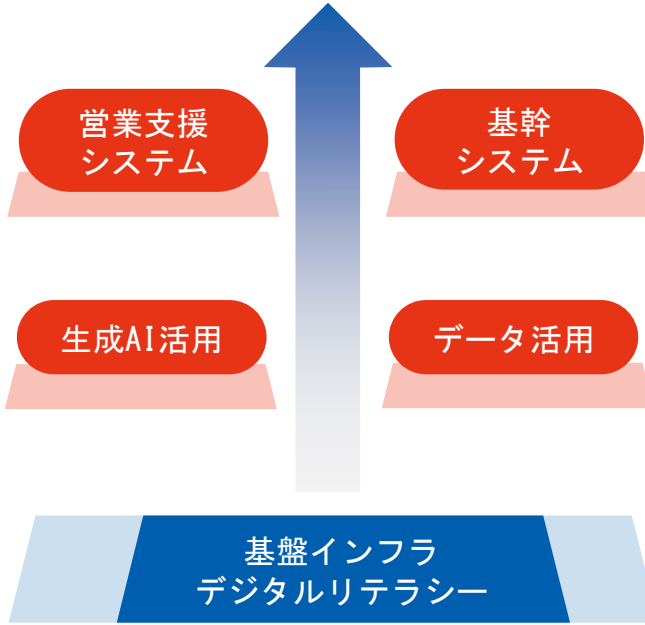
TK Construction Flow 360



DX CASEBOOK

### 業務DX

同じ時間で  
より多くの価値を



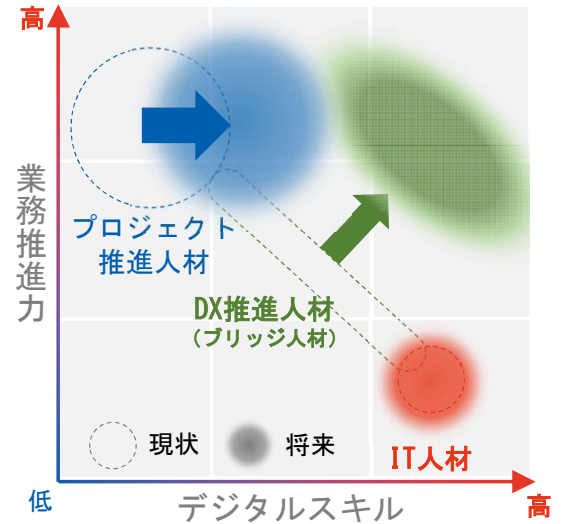
鉄建DXを支えるデジタル基盤の強化

### 人材DX

DX推進体制



DX人材スキルマップ



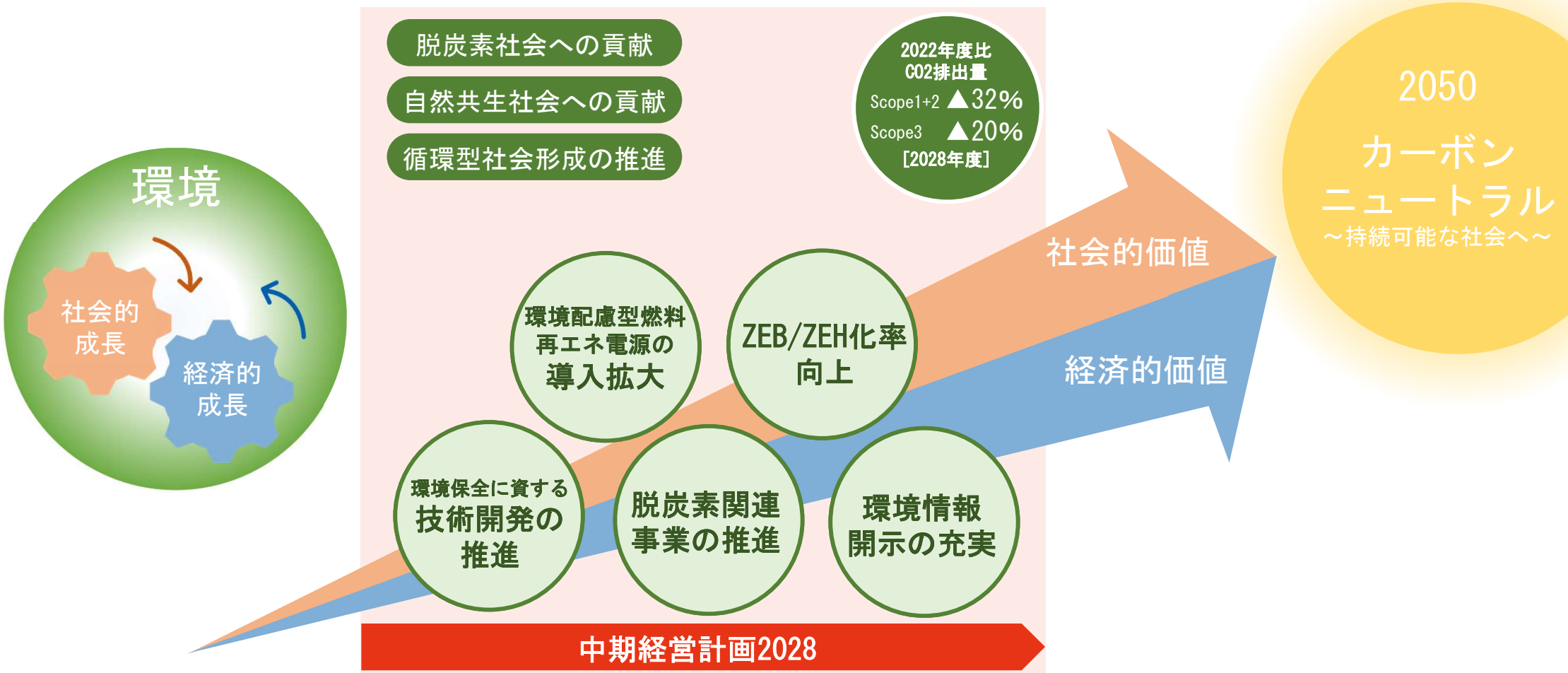
# IV

攻め筋② (基盤戦略)

## 環境戦略



- 2050年カーボンニュートラル実現に向けて、社会的価値と経済的価値を両立を目指す。



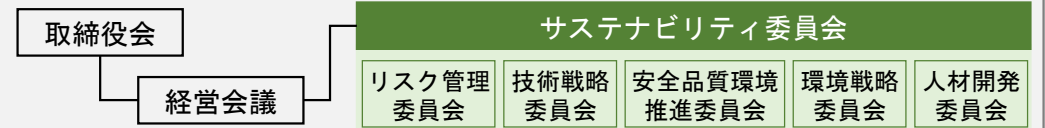
- 中期経営計画2028の実現および持続的な成長に向けたガバナンスを強化する。

## 取締役会の実効性向上

- 監督機能強化と実効性向上に向けたPDCAサイクル
  - 取締役会の実効性評価をアンケートにより実施し、課題に対する取り組みを確認/更なる課題の抽出
  - 経営上の課題に関する定期的なモニタリングの実施
- 取締役会における議論の活性化
  - 社外取締役のみが出席する経営課題Meetingを定期的実施
- 役員報酬制度の見直し
  - 中長期的な企業価値創造を引き出す報酬制度への見直し

## 執行機関の強化

- 権限移譲による迅速な経営判断の実現
  - 重要度に応じた権限の見直し
  - 経営・執行機能の強化を目的とした専門委員会の活用



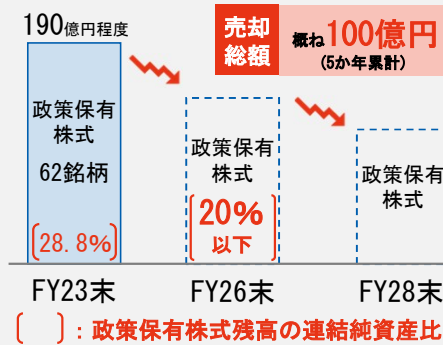
(2023年度より設置/運用開始)

- 内部統制システムの強化
  - 組織強化による課題共有体制の見直し

## 資本効率の向上

- 政策保有株式に係る方針 <政策保有株式の推移>

- 資本コストと資金調達を踏まえ事業運営上、必要な銘柄のみを政策保有株式として保有
- 2026年度までに純資産比率20%以下まで縮減



## コンプライアンス/リスクマネジメント/BCP強化

- 徹底的な法令順守
  - 建設業法や安全衛生法等、関連法令の確実な順守に向けた社員教育の強化
- リスクのモニタリングと異常時の早期対応
  - 事業リスク、情報リスク、雇用・人事リスク等のモニタリングと顕在化時の早期対応の徹底

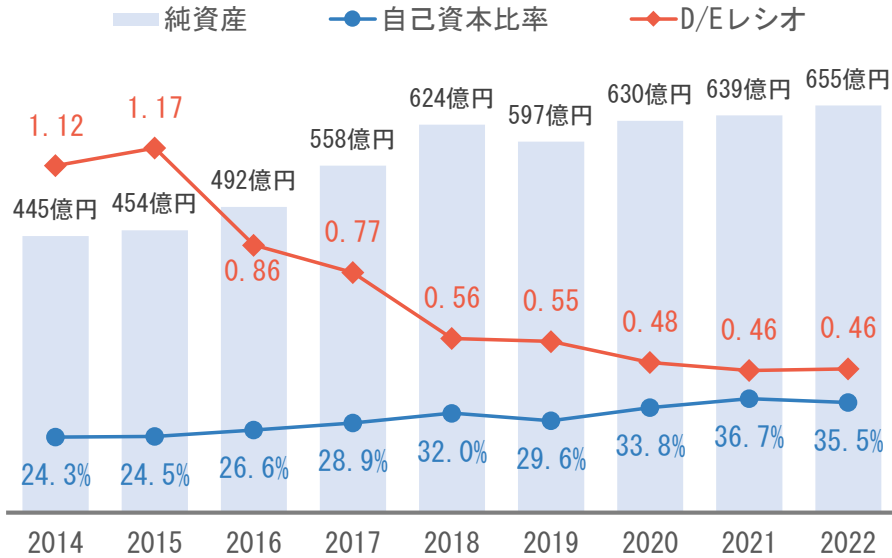
- I 中期経営計画2021-23 総括
- II 中期経営計画2028 全体像
- III 攻め筋①（事業戦略）
- IV 攻め筋②（基盤戦略）
- V 資本政策・株主還元方針**



## これまでの経営方針

### 財務健全性向上のため、P/L重視の経営

- > D/Eレシオ・自己資本比率等の安全性指標の向上が重要な経営課題
- > 継続的な有利子負債の削減と純資産の充実を優先
- > 過去10年でD/Eレシオは大幅に低下し、自己資本比率も35%程度まで充実



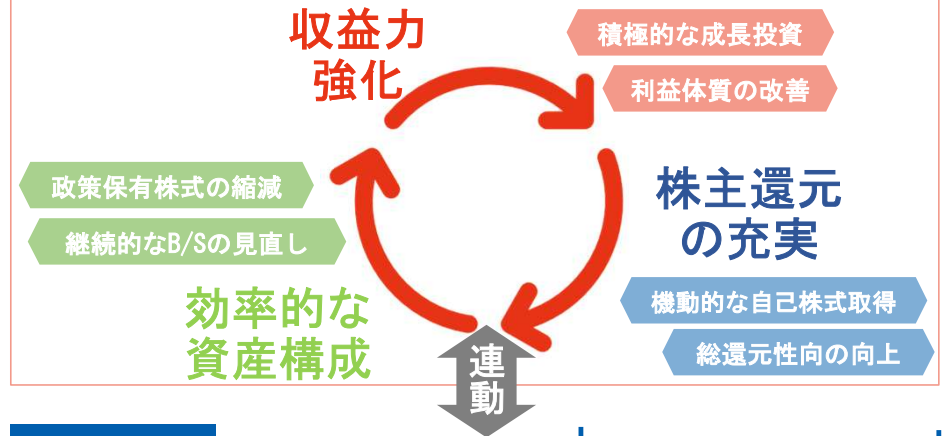
## 今後の経営方針

### 資本効率を意識した経営と中長期的な企業価値向上

築き上げてきた  
**財務健全性**

鉄道を代表とした  
**強みとノウハウ**

### 株主資本コストを上回るROEの実現に向けて



中長期的な成長に資する  
**重点  
基盤戦略**

経営戦略と連動した  
**人的資本政策**

生産性向上に資する  
**鉄建DX戦略**

脱炭素社会を見据えた  
**環境戦略**

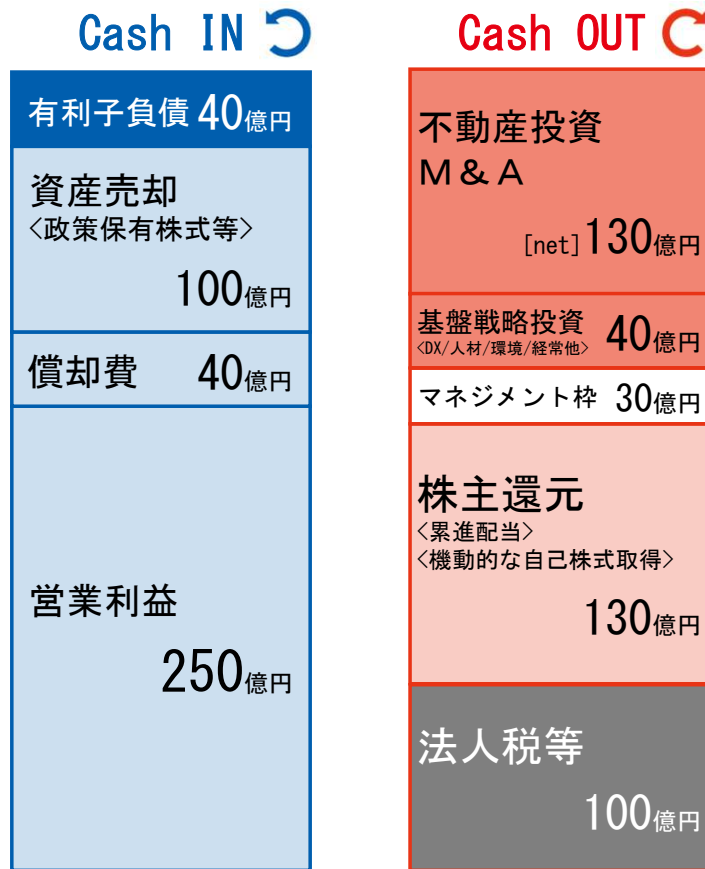
経営戦略の実効性を高める  
**ガバナンスの進化**



● 柔軟で戦略的なキャッシュ配分を行い、資本効率を意識した経営と企業価値の向上を目指す。

> キャッシュ配分(5か年)

> 財務健全性 目標値



投資機会と事業環境を総合的に考慮し、柔軟で戦略的なキャッシュ配分を実行

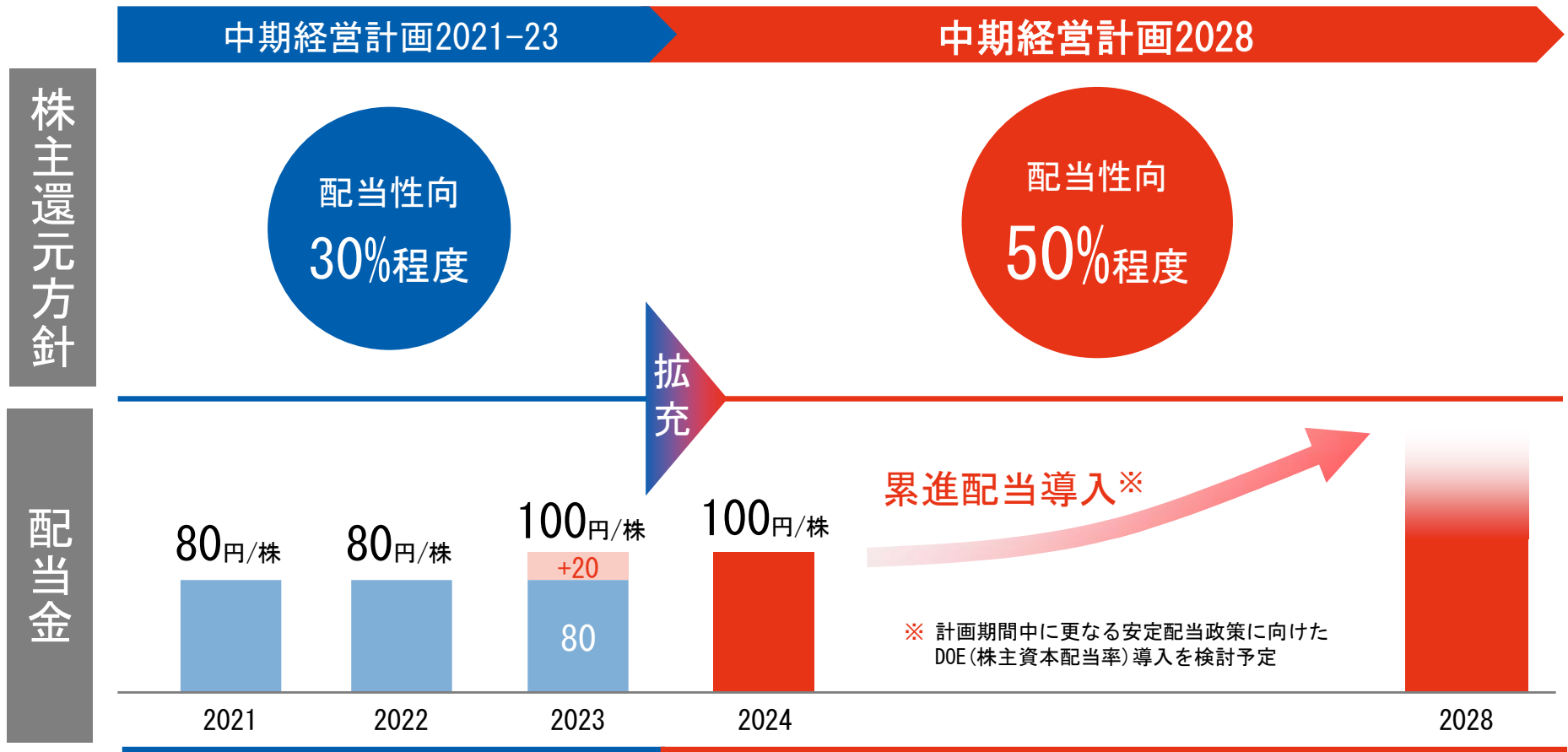
	2023年度末 (見込み)	中期経営計画 2028	長期
自己資本比率	34%程度	30%以上 [各年度末]	35~40%
D/E レシオ	0.5倍程度	最大0.8倍 [各年度末]	0.5倍程度



# 株主還元方針



- 従来よりも株主還元を拡充し、更なる安定的な配当政策に向け、累進配当を導入する。





# 信用と技術





(参考-1)  
数値計画



	2023年度予想	2024年度計画	2026年度計画	2028年度計画
<b>売上高</b>	<b>1,835億円</b>	<b>1,750億円</b>	<b>1,835億円</b>	<b>2,000億円</b>
土木事業	919億円	860億円	870億円	950億円
建築事業	880億円	860億円	900億円	950億円
不動産・新事業他	36億円	30億円	65億円	100億円
<b>売上総利益</b>	<b>119億円</b>	<b>140億円</b>	<b>167億円</b>	<b>205億円</b>
土木事業	94億円	90億円	100億円	120億円
建築事業	16億円	40億円	55億円	70億円
不動産・新事業他※	8億円	10億円	12億円	15億円
<b>営業利益</b>	<b>9億円</b>	<b>17億円</b>	<b>50億円以上</b>	<b>80億円以上</b>
自己資本比率	34%程度	32%程度	31%程度	33%程度
D/Eレシオ	0.5程度	0.6程度	0.7程度	0.6程度
<b>ROE</b>	<b>6.0%程度</b>	<b>4.0%程度</b>	<b>7.0%以上</b>	<b>8.0%以上</b>

※不動産事業における営業外損益を含む