

2026年5月14日

# 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～  
＜パーパスを基軸としたアップデート＞

東京証券取引所プライム市場 証券コード1815

## 業績予想の適切な利用に関する説明

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。



代表取締役社長 **今井政人**

鉄建建設グループは、2024年度より『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～』を推進し、経営の刷新を進めてまいりました。中期経営計画2028策定から2年が経過し、各事業の進捗は当初の想定を上回り、利益目標も前倒しで達成するなど、着実に成果が表れています。こうした進捗を踏まえ、この流れをさらに確かなものとし、次の成長へつなげるため、中期経営計画2028をアップデートいたしました。

当社は、本業を取り巻く事業環境が大きく変化する中においても価値を提供し続ける企業であるために、「**動き続ける街に、進化し続ける力を**」をパーパスとして決めました。これは、将来像を示すスローガンではなく、これからの意思決定を支えるよりどころとなる考え方です。あわせて、2044年に当社が到達したい姿を「**100周年ドリーム**」として整理しました。社会課題解決企業として「街」を更新し続けるという戦略のもと、社会価値、顧客価値、技術進化、人材育成、組織風土、持続的成長の6つの視点から、当社がめざす将来像を明確化しています。

今回のアップデートにおいては、このパーパスと100周年ドリームを基軸に、2026年度から2028年度までの3年間の数値計画と施策を見直しました。業績の進捗を踏まえて、売上高・利益・ROE・株主還元方針を見直すとともに、財務戦略をより明確化しました。また、市場環境を見通したうえで事業ポートフォリオを更新し、今後の投資計画を整理しました。

本アップデートは、パーパスの実現に向けた長期戦略を、具体的な経営計画として動かし始める第一歩です。鉄建建設グループはこれからも、街を支え、未来を育てる企業として進化し続けてまいります。

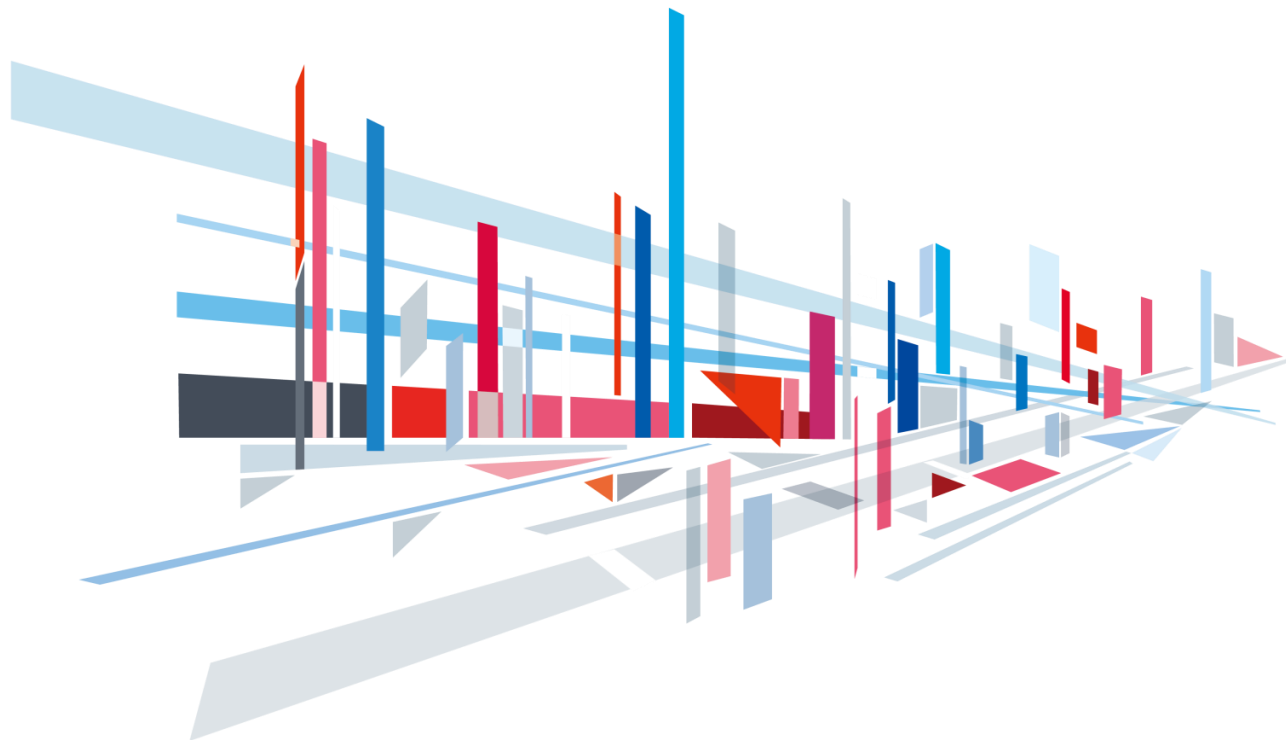


# Chapter

# 01

パーパス

＜鉄建建設グループがめざす姿＞



## 動き続ける街に、 進化し続ける力を

鉄道や道路、水やエネルギーといった  
“人の暮らしを支える基盤”も  
駅や駅ビル、住居や公共施設といった  
“人が集い、過ごす空間”も  
私たちは自らの手で作り、守り続けてきました。  
人々の営みが決して立ち止まらないように。

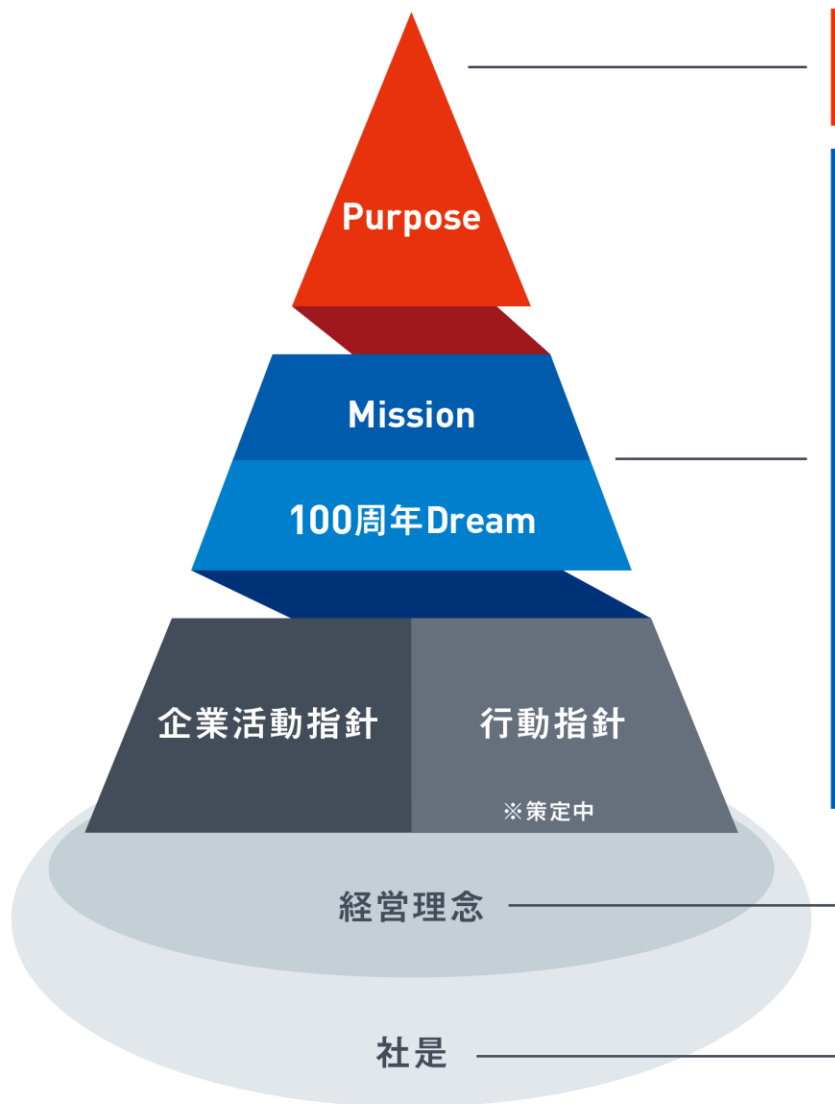
積み重ねた<信用と技術>で、  
街の「あたりまえ」を支えながら、  
50年、100年、その先の未来までも見据えて進化し続ける。

みんなの「安全・安心」を守り、街の「未来」を育てる。  
それが、私たち鉄建建設です。

### キービジュアル

横の線は「街を支える基盤」、縦の線は「人が集う空間」。

そこに営みの気配と伸びゆく力を重ね、動き続ける街と、その進化を支える鉄建建設の意思を表現しています。



**パーパス** 普遍的な存在理由

## 動き続ける街に、進化し続ける力を

**ミッション** 社会に対する提供価値

## 社会課題解決企業として「街」を更新し続ける

**100周年ドリーム** 創立100周年にめざす姿

**社会価値** 街の営みを守り、繁栄を描く

鉄道や道路、水やエネルギーといった“人の暮らしを支える基盤”のあり方を考え、動かしながら更新します。人と街の営みを途切れさせず、街が賑わい繁栄し続けるように、インフラの老朽化や気候変動などの社会課題に向き合います。

**顧客価値** 信頼を礎に、期待を超える存在へ

積み重ねた信用と技術でお客様に信頼される存在であり続けます。課題を解決するにとどまらず、先を見据えた提案で、期待を超える価値を生み出す企業に進化します。

**技術進化** 街を動かしながら更新する総合力

鉄道工事を中心に培った“止めずに更新する技術”を、幅広い工事領域へ。さらに工事にとどまらず、点検・診断から計画、完成後の運用支援までを統合するとともに、環境負荷の低減にもつなげることで、日常の当たり前を守りながら、社会基盤を確実に支える技術へ進化します。

わが社は信用と技術を基本としてお客様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

**信用と技術**

**人材育成** 幅広く技術者を育成

建設技術総合センターを「鉄建アカデミー」へ進化させます。これまで培った技術と安全・品質の標準を体系化し、社員・協会社・業界へ展開することで幅広く人材を育て、建設業全体の生産性と信頼を底上げします。

**組織風土** 挑戦を歓迎し、構想を共有し、協働が進む組織へ

真面目さ・誠実さを軸に、構想し提案し実装する力を備えた多様な人材が集う。一人ひとりの挑戦をみんなが歓迎し、更なる挑戦の連鎖を生み出します。

**持続的成長** 事業領域を広げ、収益力を高める

コア事業の収益力を高めるとともに、事業領域を広げることで成長の基盤を広げる。生み出した利益を人材・技術・価値創造への投資につなげ、企業価値を高めながら、持続的な成長を実現します。

# Chapter 02

## 中期経営計画2028 アップデートの概要

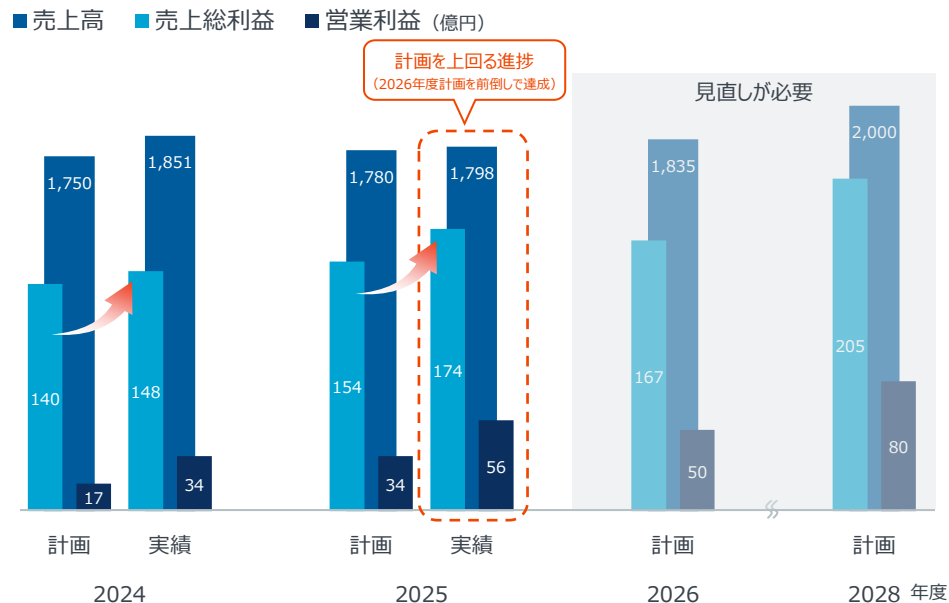
# 中期経営計画2028の中間レビュー

NEW

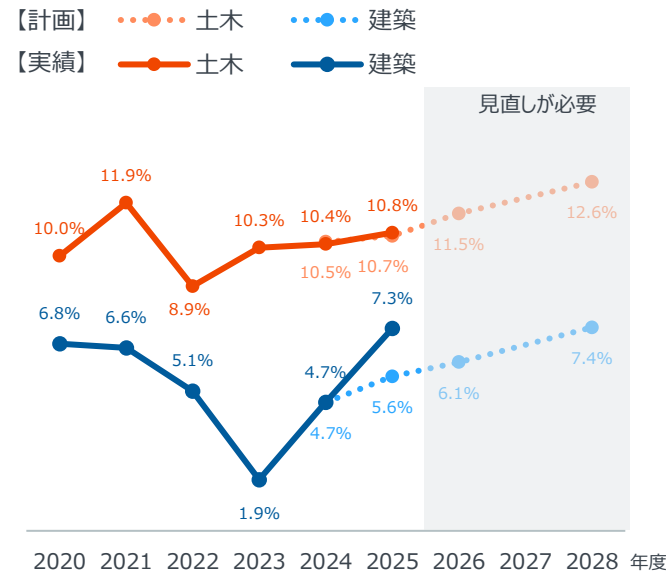


- 中期経営計画2028の2年目となる2025年度末で計画を精査したところ、各事業の収益力が想定を上回るペースで進捗しており、利益目標は1年前倒しで目標を達成できた
- この背景には上向きな事業環境のほか、受注時利益率を重視した選別受注の徹底、生産性向上施策の推進、専門組織による現場支援業務の拡充等があり、組織全体として収益力が着実に向上しているものと認識している
- 上記に加え、株主資本コストの高まり等も踏まえ、数値目標を見直すことが必要と判断した

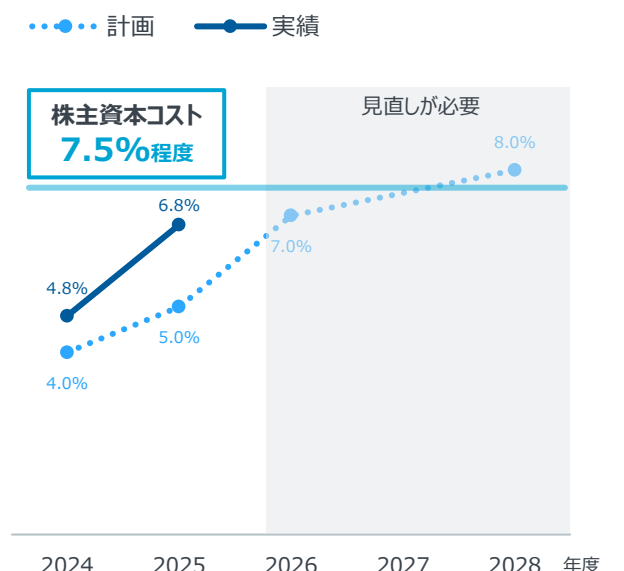
## 売上高・利益



## 土木・建築セグメントの売上総利益率

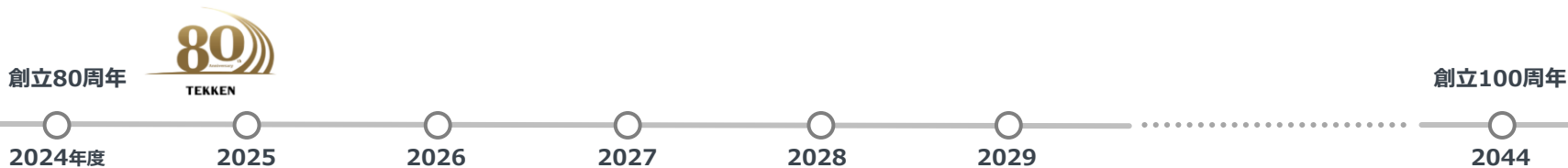


## ROE (自己資本利益率)



# アップデートの方向性 | パーパスを基軸としたアップデート

NEW



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~

<パーパスを基軸としたアップデート>

## 基本方針

- 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

## アップデート内容

- パーパスを策定し、「100周年ドリーム」としてめざす姿を明確化
- より高い数値目標にアップデート
- 投資計画を整理
- より安定し、充実した株主還元方針への変更

## 土木事業

- ターミナル駅
- 橋梁
- 鉄道高架橋
- 上下水道
- トンネル
- など

## 建築事業

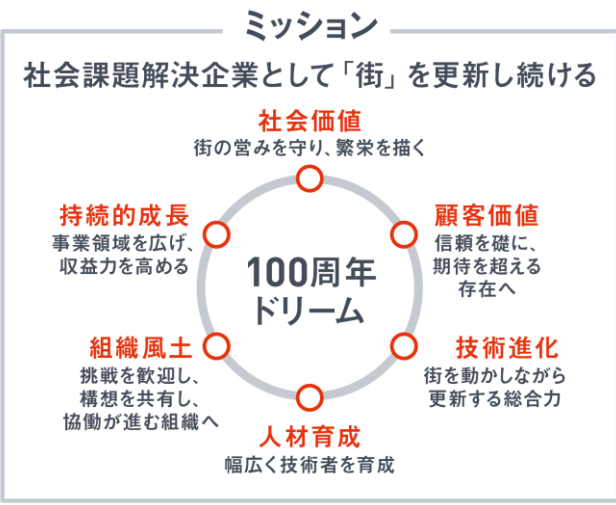
- 駅舎
- 防衛施設
- 住宅
- 学校
- 倉庫
- など

## 不動産・新事業

- 開発
- 小水力発電
- 賃貸
- いちご観光農園
- など

パーパス

動き続ける街に、  
進化し続ける力を



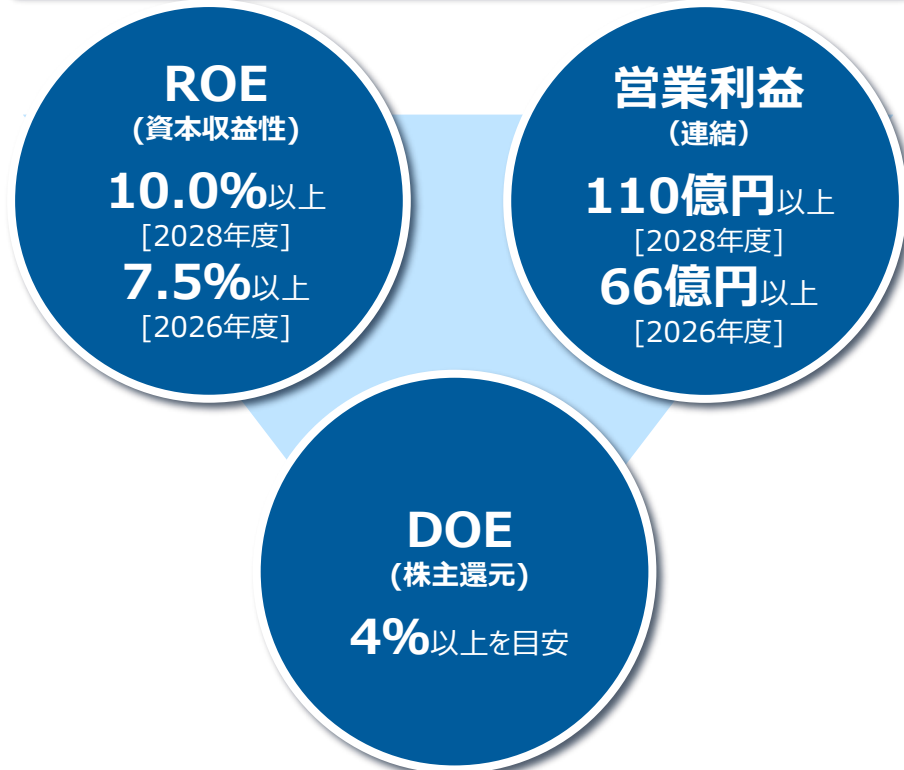
# アップデートの方向性 | 財務・非財務KPI

UPDATE



- 土木、建築、不動産等の各セグメントの収益力を一層強化し、2028年度に**ROE10%以上**をめざす（従来目標8.0%）
- 株主還元は、2026年度の配当より**DOE4%以上を目安**とし、より安定的かつ継続的な株主還元とする（2025年度までの配当方針は、配当性向50%程度、累進配当）
- 非財務KPIは、環境、安全、人材の観点から引き続き目標の実現に向けて取組みを継続する

## 財務KPI (アップデート)



ROE[%] = (親会社株主に帰属する当期純利益) ÷ (自己資本)  
DOE[%] = (配当総額) ÷ (自己資本)

## 非財務KPI (従来通り)



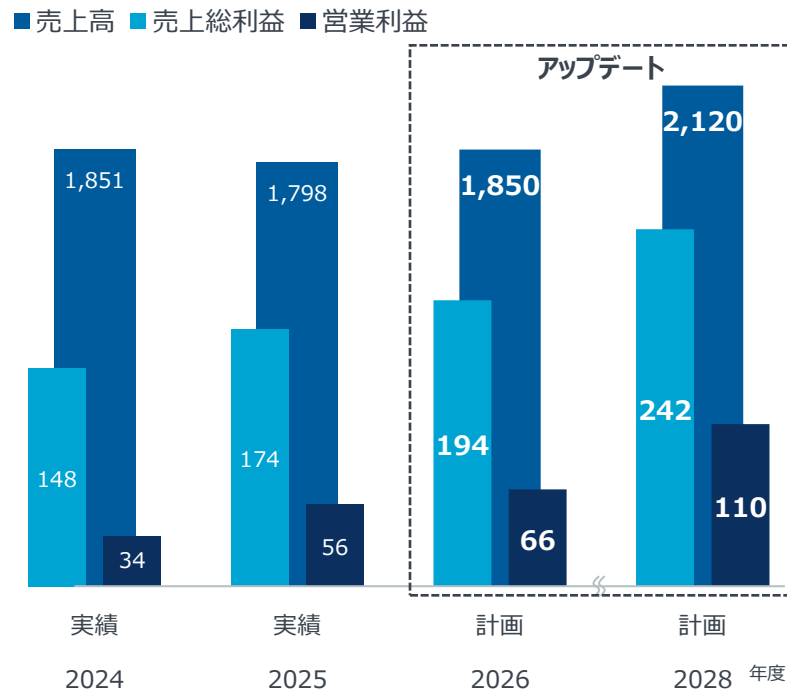
# アップデートの方向性 | 主要KPI

NEW

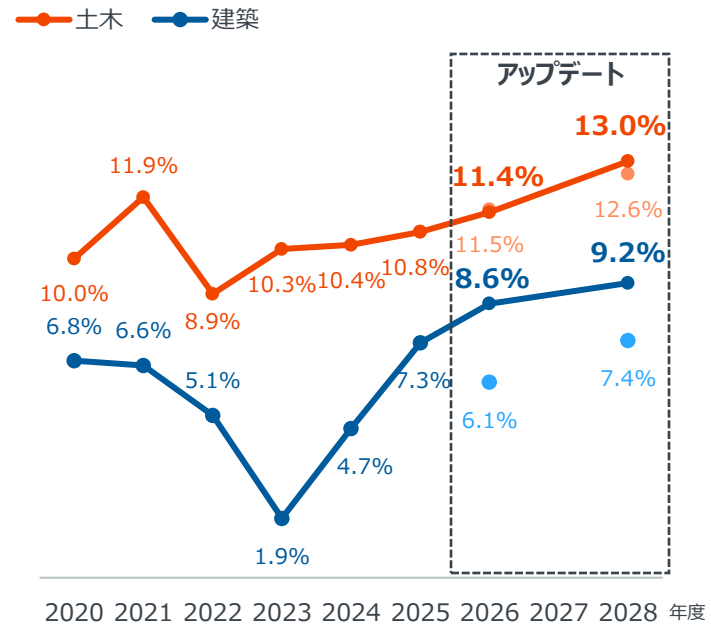


- 売上の着実な拡大とともにコア事業の収益率の更なる向上を図る
- 株主資本コストの上昇を念頭におき、それを上回るROEを早期に達成し、エクイティ・スプレッドの着実な拡大をめざす

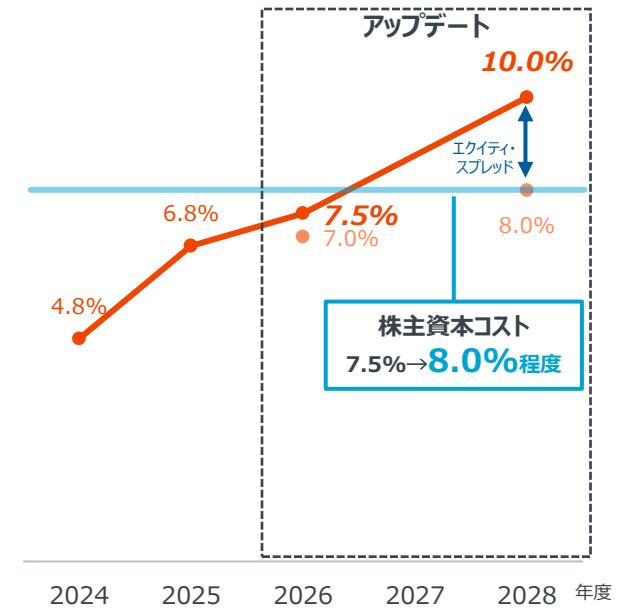
## 売上高・利益



## 土木・建築セグメントの売上総利益率



## ROE (自己資本利益率)



# アップデートの方向性 | 主要KPI

UPDATE



	2023年度 実績	2024年度 実績	2025年度 実績	2026年度 計画	2028年度 計画
<b>売上高</b>	1,835億円	1,851億円	1,798億円	<b>1,835億円</b>	<b>2,000億円</b>
土木事業	919億円	890億円	911億円	870億円	950億円
建築事業	879億円	908億円	832億円	900億円	950億円
不動産・新事業他	36億円	52億円	54億円	65億円	100億円
<b>売上総利益</b>	119億円	148億円	174億円	<b>167億円</b>	<b>205億円</b>
土木事業	94億円	92億円	98億円	100億円	120億円
建築事業	16億円	42億円	61億円	55億円	70億円
不動産・新事業他	8億円	13億円	15億円	12億円	15億円
<b>営業利益</b>	9億円	34億円	56億円	<b>50億円以上</b>	<b>80億円以上</b>
<b>自己資本比率</b>	34.0%	31.0%	30.6%	<b>30%以上</b>	
<b>D/Eレシオ</b>	0.48倍	0.80倍	0.96%	<b>最大0.8倍</b>	
<b>ROE</b>	6.2%	4.8%	6.8%	<b>7.0%以上</b>	<b>8.0%以上</b>
<b>株主還元</b>	配当性向35.4%	50.3%	47.1%	<b>配当性向 50%程度</b>	



## アップデート

	2026年度 計画	2028年度 計画	差分 (2028年度)
<b>売上高</b>	<b>1,850億円</b>	<b>2,120億円</b>	<b>+120億円</b>
土木事業	938億円	1,000億円	+50
建築事業	828億円	1,000億円	+50
不動産・新事業他	84億円	120億円	+20
<b>売上総利益</b>	<b>194億円</b>	<b>242億円</b>	<b>+37億円</b>
土木事業	107億円	130億円	+10
建築事業	71億円	92億円	+22
不動産・新事業他	16億円	20億円	+5
<b>営業利益</b>	<b>66億円以上</b>	<b>110億円以上</b>	<b>+30億円</b>
<b>自己資本比率</b>	<b>30%以上</b>		変更なし
<b>D/Eレシオ</b>	<b>最大0.8倍</b>		
<b>ROE</b>	<b>7.5%以上</b>	<b>10.0%以上</b>	<b>+2.0pt</b>
<b>株主還元</b>	<b>DOE 4%以上を目安</b>		株主還元方針 を変更

# Chapter 03

## 攻め筋① 事業戦略

- 鉄道工事のトップランナーとして、豊富な施工実績・高い技術力、さらに多数の専門技術者を擁する強みを武器に、全国で進むJR、私鉄等の新線建設・駅改良などの需要を確実に捉え、次代の鉄道インフラ整備を強く牽引する

## 鉄 道 (土木、建築)

- **新線建設**  
2030年前半まで羽田空港アクセス線、リニア中央新幹線、北海道新幹線など大規模な新線建設需要が続く
- **駅改良**  
首都圏・近畿圏・地方中核都市ではターミナル駅を中心に今後も需要が継続
- **耐震・ホームドア**  
構造物の老朽化を背景に今後進められる「新幹線大規模改修」への参画やホームドア需要の継続的な取り込みを図る
- **立体交差**  
踏切廃止等を目的とした連続立体交差・単独立体交差事業は全国各地で事業化が進む
- **鉄道関連大規模施設**  
車両基地や発電所の老朽化に伴う更新工事が加速



JR線10線をまたぐ京急本線品川・北品川間  
八ツ山橋りょう架替



JR東日本信濃川発電所（千手発電所）  
の設備更新工事

## 今後の受注環境

	'25	'30	'35以降
新線建設	<ul style="list-style-type: none"> <li>羽田空港アクセス線</li> <li>リニア中央新幹線（品川・名古屋間）</li> <li>北海道新幹線札幌延伸</li> </ul>		
駅改良	大規模ターミナル改良（首都圏・近畿圏・地方中核都市）		
耐震補強 ホームドア	ホームドア・耐震補強	新幹線大規模改修	
立体交差	全国の連続立体交差・単独立体交差		
鉄道関連 大規模施設	車両基地・発電所更新		

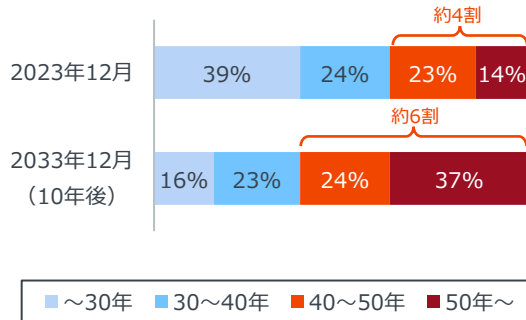
JR東日本グループとは、同社の進める事業における戦略的パートナーとして、技術協力やコストダウン提案などを通じて構想段階から携わっており、継続的な案件機会が見込まれると認識している

- 高速道路、上下水道を中心に更新投資が継続的に実施される見通し
- 鉄道近接施工で培った技術力等を強みに、これらの領域での競争優位性を発揮していく

## 道路

- 道路分野は、新規路線建設の時代から、維持管理・更新・補修が主役となる成熟市場に移行しており、NEXCO主導の更新・修繕投資が中長期的に継続することが見込まれる
- NEXCO 3社の高速道路の更新・修繕事業費は2015年の事業開始以降一貫して増加しており、2025年度の約9,800億円は**過去最大規模**
- 当社は**鉄道工事で培った「止めずに更新する技術」**を基盤に、道路分野においても競争優位性を有し、特に**立体交差や鉄道近接箇所などの制約条件下での施工において強みを発揮できる**

高速道路の経過年数の構成比

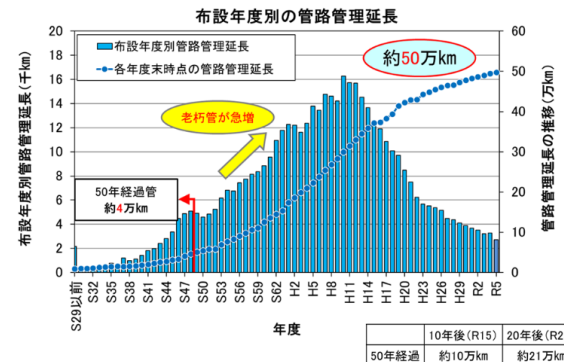


鉄道と道路の交差点の施工例

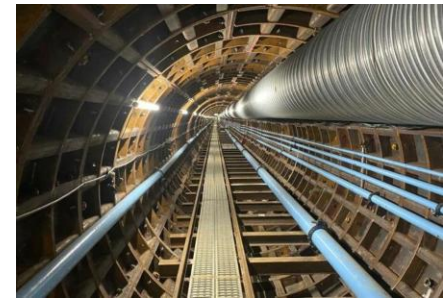
(出典) 東・中・西日本高速道路の更新計画について (2024年1月16日)

## 上下水道

- 下水道施設の老朽化と豪雨被害の拡大を背景に、今後も更新・増強需要の拡大が見込まれる
- 上下水道の更新・複線化・バックアップ機能強化は最優先施策に位置付けられており、今後10～30年は積極的な公共投資が継続すると見込まれる
- 当社は東京都発注工事を中心に**多くの施工実績**を有しており、**蓄積したノウハウを活かして、拡大する需要の取込みを図る**



(出典) 国土交通省「下水道の維持管理」



配水管用のシールドトンネルの施工例

- 物流拡大やインバウンド需要を背景に、生産施設（倉庫・工場）やホテルの需要は引き続き堅調に推移する見込み
- 加えて、防衛省施設の強靱化に向けた投資の拡大が予想される

## 生産施設・ホテル等

- 倉庫分野は、EC市場の拡大や「物流2024年問題」への対応を背景に、物流拠点の高度化・再整備ニーズが高まっている
- また、半導体等の成長分野への投資やサプライチェーンの再構築を背景とした新設工場の需要が拡大する
- ホテル需要は、インバウンド需要と観光立国政策の進展により、都市部や観光需要の高いエリアを中心に拡大を想定する



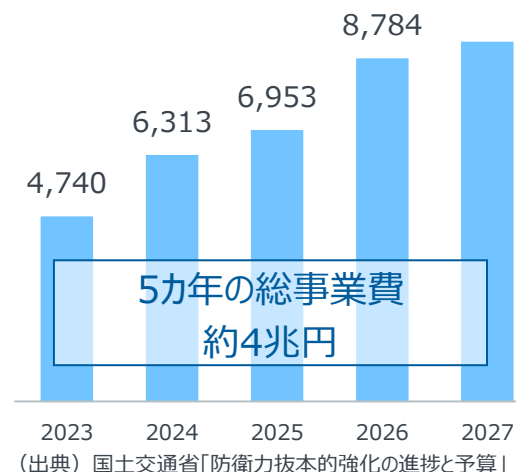
物流施設の施工例

当社の受注実績（直近5年間）  
生産施設・ホテル  
約**40**件 約**900**億円

## 官公庁建築

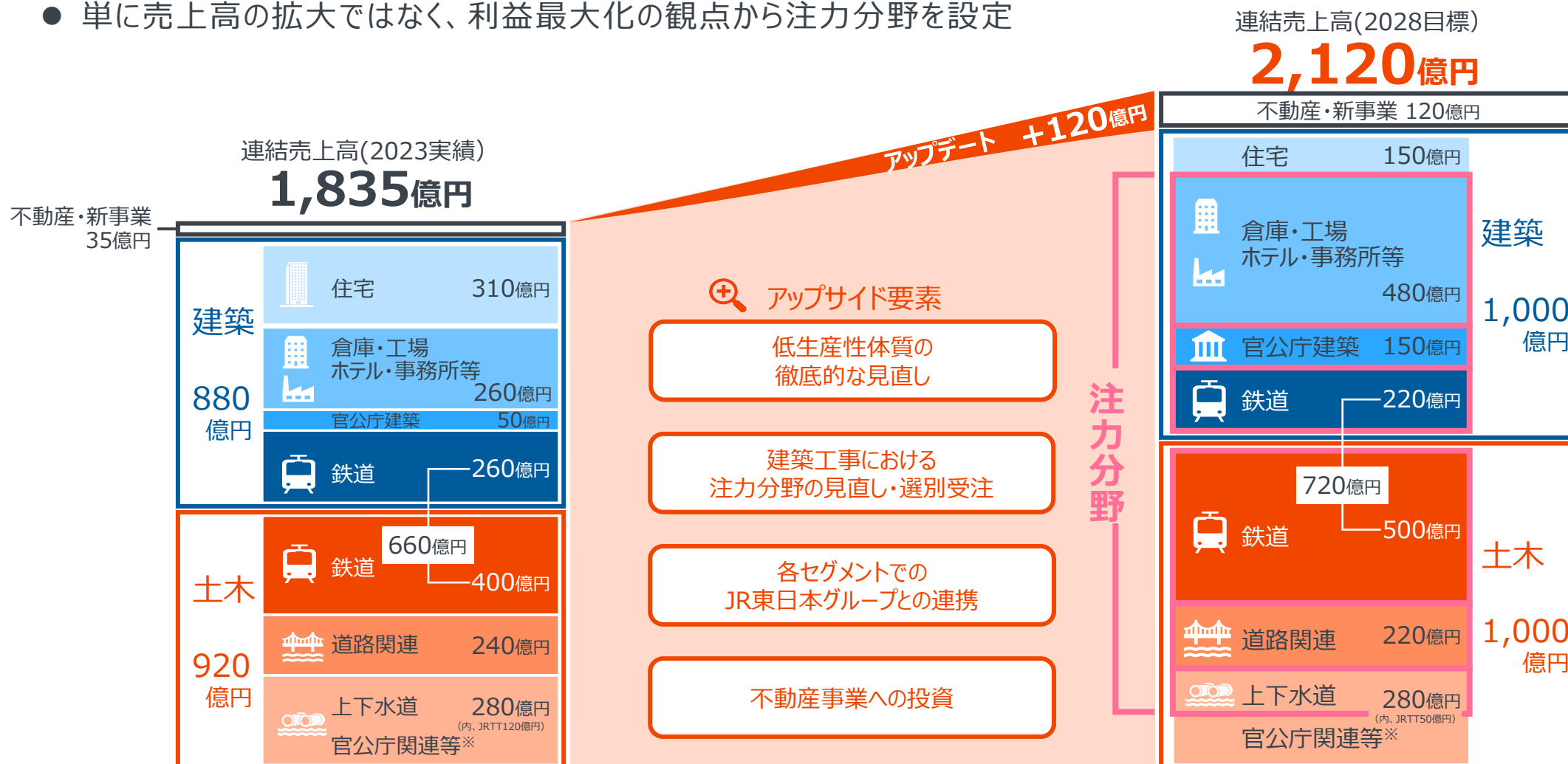
- 防衛省施設は23,000棟の建物のうち約4割が旧耐震基準であり、施設の老朽化が進む
- 加えて、防衛力強化の国家的な取組みを背景に、施設の強靱化予算は今後も拡充すると予想される
- 当社は、隊舎・庁舎等の整備を中心に**全国で豊富な施工実績**を有し、**防衛施設特有の要求水準に対応できる技術力と施工体制を強み**として、今後も受注拡大を図る

防衛省施設の強靱化予算



当社の受注実績（直近5年間）  
防衛省関連施設  
約**20**件 約**300**億円

- 2028年度売上高2,120億円の達成（従来目標2,000億円から120億円の増）に向け、ポートフォリオを再構築
- 単に売上高の拡大ではなく、利益最大化の観点から注力分野を設定



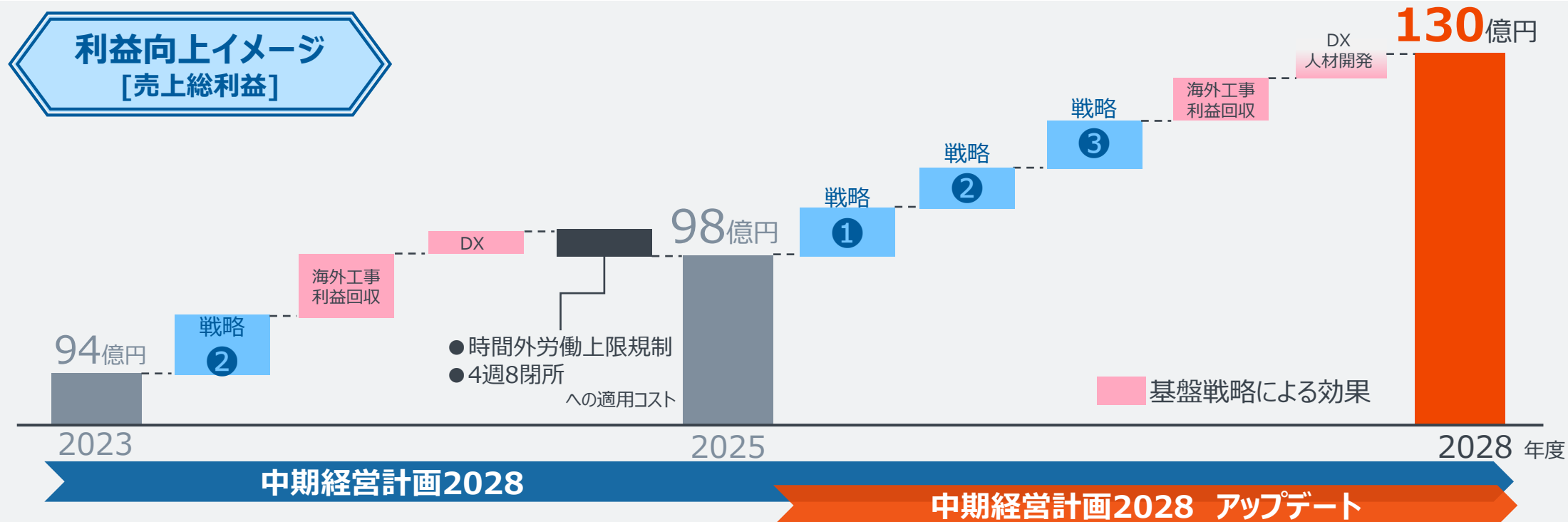
※整備新幹線等の鉄道建設・運輸施設整備支援機構発注工事は「官公庁関連」に分類しています

## 重点成長戦略

- 戦略①** 当社の強みを活かした**鉄道・道路分野の深化**
- 戦略②** 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**
- 戦略③** 技術開発を基軸とした、**新規分野の受注拡大と受注競争力の強化**

## 数値目標

	2023	2025	2026	2028年度
売上高	919億円	911億円	938億円	1,000億円
売上総利益 [売上総利益率]	94億円 [10.3%]	98億円 [10.8%]	<b>107</b> 億円 [11.4%]	<b>130</b> 億円 [13.0%]



## 戦略① 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**



羽田空港アクセス線

品川駅北口広場

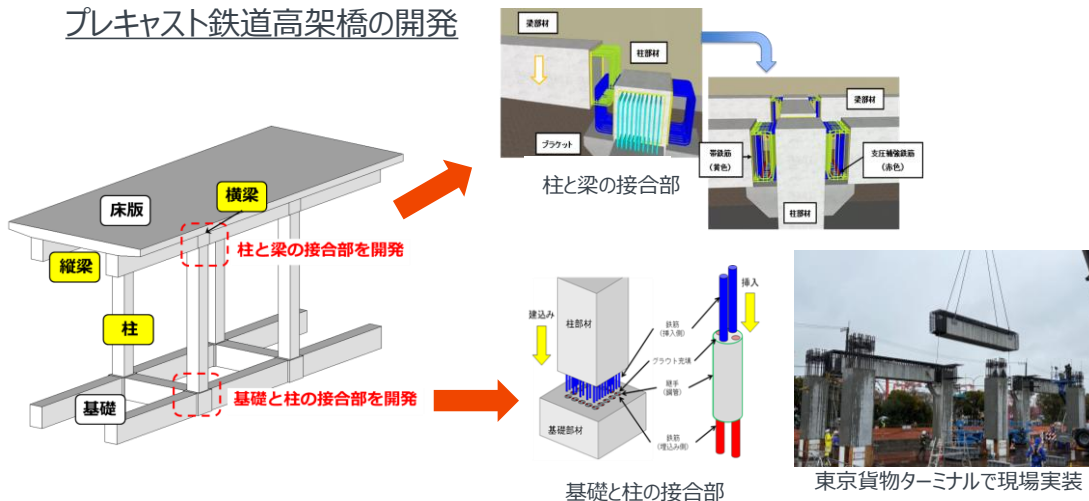
八ツ山橋りょう

### 発注者のニーズ

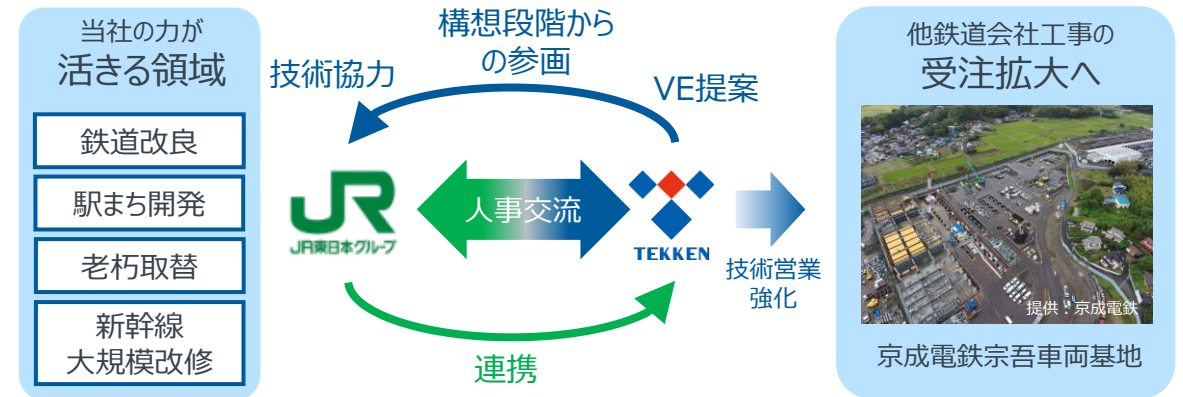
- ・営業線近接下での安全確保
- ・狭隘な条件下での施工
- ・工期短縮・夜間短時間施工
- ・工事の効率化
- ・事業の構想段階からの参画

- **発注者のニーズを起点**とした技術開発

### プレキャスト鉄道高架橋の開発



- JR東日本グループとの連携強化による**シナジーを拡大**



## 戦略① 道路分野の深化

- **鉄道に続く強み**となる分野として、シェア拡大をめざす

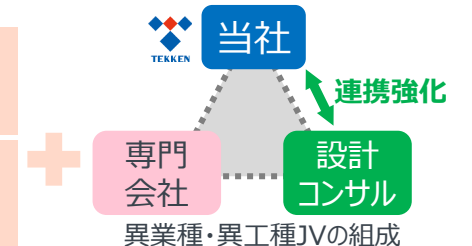
- 発注者のニーズ
- > 大規模更新・修繕事業、耐震補強事業の増加
  - > 高度な技術提案を求める設計・施工方式

### <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>



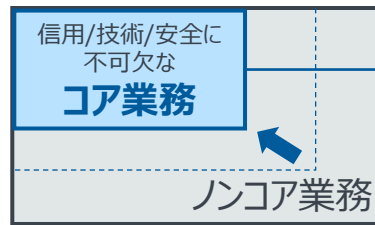
## 戦略② 仕事の仕方の見直し/組織的な取り組みの強化

### i 現場業務における生産性の向上施策

働き方改革と企業成長へ向けた生産性向上のため、現場業務の仕分けを行う構造改革への取り組み



<業務の棚卸し>

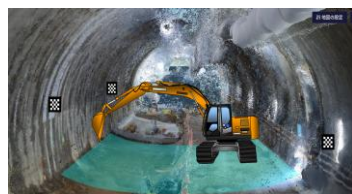


- 当社の強みを維持
- アウトソース活用
- 協力会社の社員研修による責任施工能力の向上

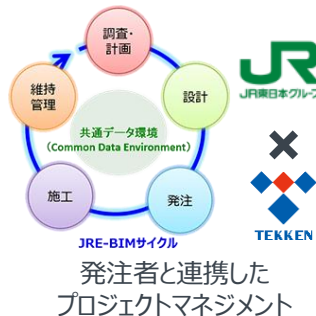
### ii ICT技術の積極的な活用/定着



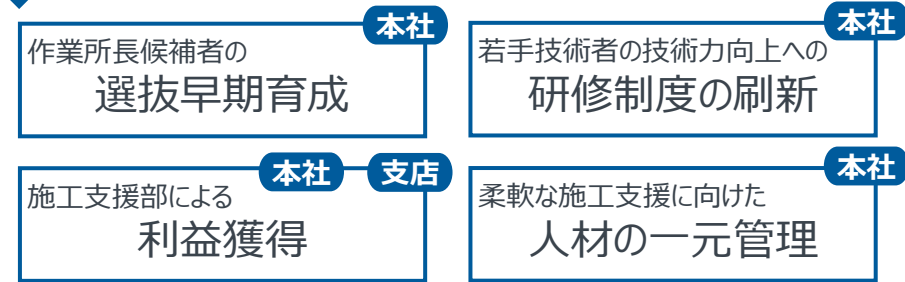
ICT土工による土量の自動管理



ICT施工ガイダンスシステム



### iii 5～10年後を見据えた次世代社員へのバックアップ体制強化



生産性の向上  
持続的成長

## 戦略③ 新規分野の受注拡大と受注競争力の強化

- 社会のニーズや国土強靱化に対応した取組み

環境配慮型コンクリート  
「セメン®」製セグメントの開発



下水道工事への展開

<通常のセメントと比較し約15倍の耐酸性>

機械化深礎工法の開発

軟弱地盤用  
(鉄道工事に)



硬質地盤用  
(電力工事に)



展開



電力関係会社の  
施工見学会開催

電力鉄塔基礎工事への本格導入

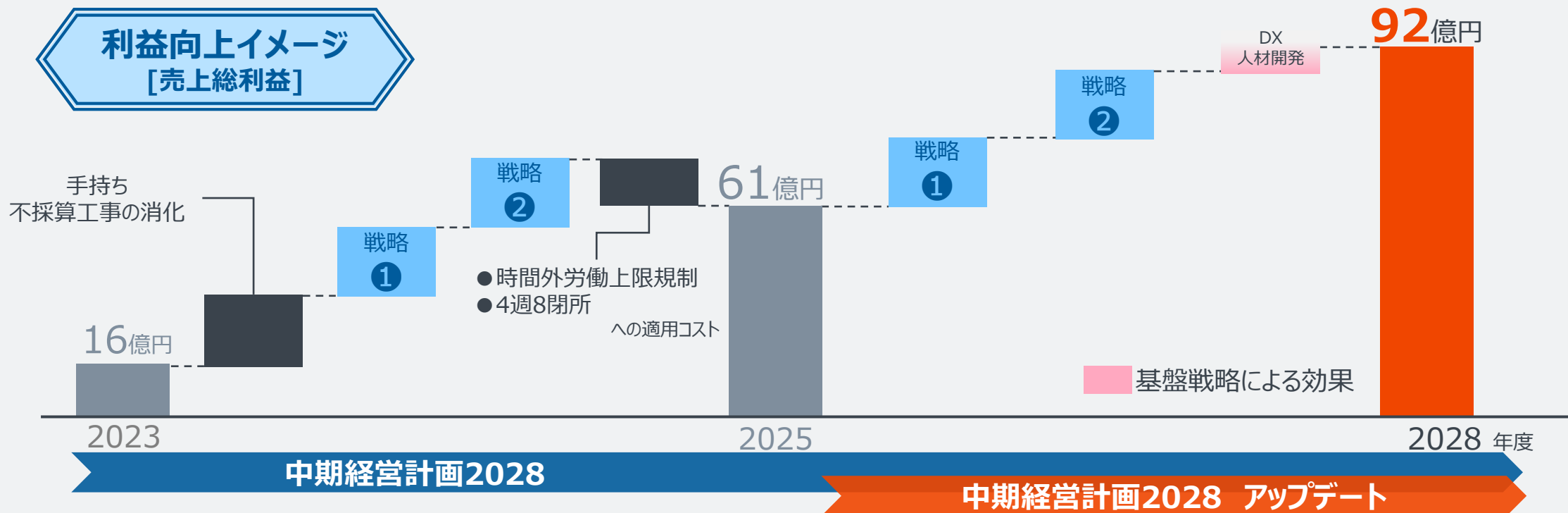
<電力工事技術を応用し、硬質地盤に対応>

## 重点成長戦略

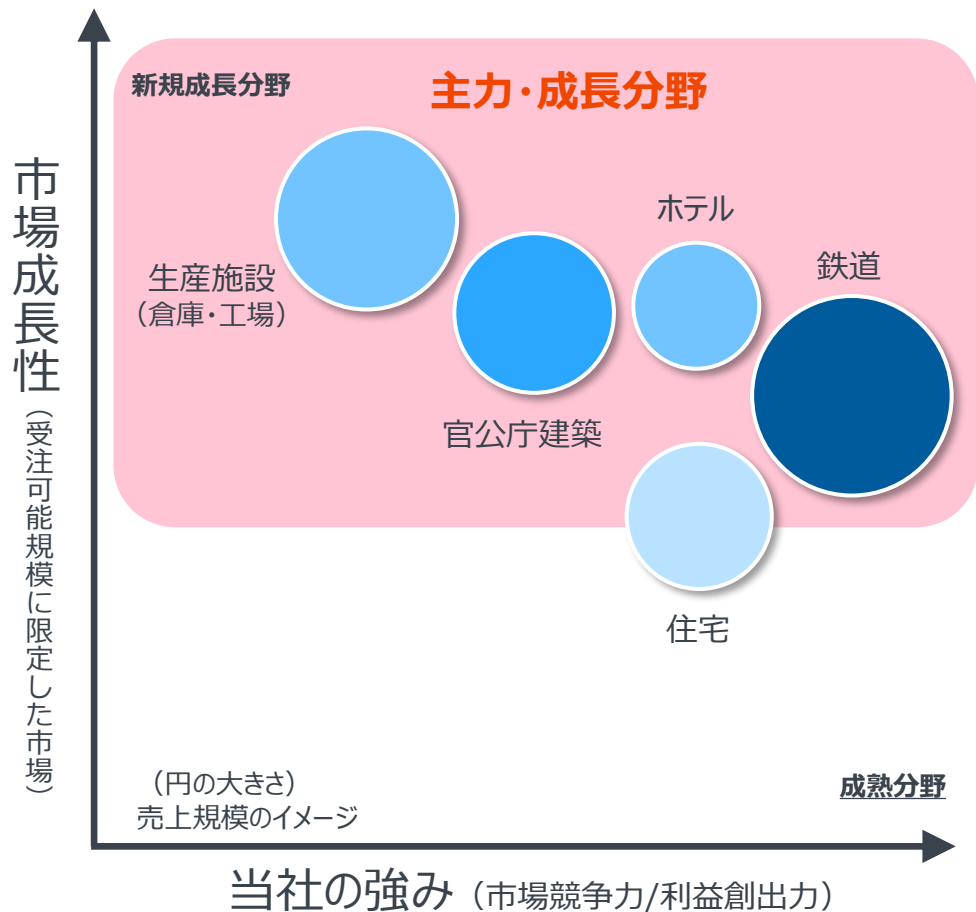
- 戦略① 「持続的成長」に最適な事業ポートフォリオを意識した選別受注の徹底を進化
- 戦略② 売上/利益生産性の向上に向けた組織の機能化と意識醸成の進化

## 数値目標

	2023	2025	2026	2028年度
売上高	879億円	832億円	828億円	1,000億円
売上総利益 [売上総利益率]	16億円 [1.9%]	61億円 [7.3%]	<b>71</b> 億円 [8.6%]	<b>92</b> 億円 [9.2%]



## 戦略① 「持続的成長」に最適な事業ポートフォリオの構築

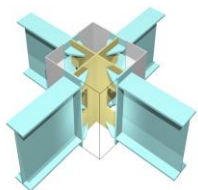


<p>鉄道</p>	<p><b>鉄道のトップランナーの地位を確立</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; JR東日本グループとの連携強化</li> <li>&gt; 車両基地の大規模更新事業への更なる注力、強化</li> <li>&gt; ターミナル駅・駅周辺案件における強みの錬磨</li> </ul>	<p>車両基地</p>
<p>官公庁建築</p>	<p><b>社会的要求が高い分野への強みの構築と遂行</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 防衛施設の強靱化等、施設更新を通じた受注拡大</li> <li>&gt; 大規模な施設更新プロジェクトの円滑な遂行</li> </ul>	<p>隊庁舎</p>
<p>生産施設 ホテル その他</p>	<p><b>蓄積した技術で成長市場への更なる前進</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 保有技術、調達力等を活用した、生産施設の受注拡大</li> <li>&gt; インバウンド需要をターゲットとした戦略的な営業展開</li> </ul>	<p>物流倉庫</p>
<p>住宅</p>	<p><b>創業以来の施工実績・ノウハウを活用</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; 超高層住宅や再開発事業への継続的な取り組み</li> <li>&gt; 強みを活かした選別による、安定的な売上と利益の確保</li> </ul>	<p>超高層住宅</p>

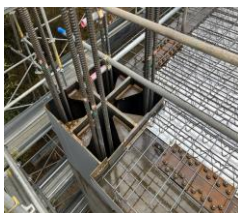
## 戦略② 売上/利益生産性の向上に向けた組織の機能化と意識醸成

### i コストマネジメントの更なる展開による利益向上 更なる組織の機能化と社員の意識醸成

- ガバナンスの定着
  - > 持続的成長に向けた受注審査の進化《変化する社会への着実な対応》
  - > 事業ポートフォリオバランスを意識した選別受注の継続
  - > 受注前から竣工までの一体的な原価管理への取組みによる利益確保
- 「稼ぐ力」の強化
  - > 設計変更獲得に向けた本部組織による適時指導
  - > 協力会社の開拓や集中購買の品目拡大等における本社組織の適時関与
- 企画力・技術力の向上
  - > 集積されたデータ分析による事業戦略立案機能の強化
  - > 中長期的な事業ポートフォリオを意識した技術開発部門との連動



仕口構造の技術開発による大スパン構造実現

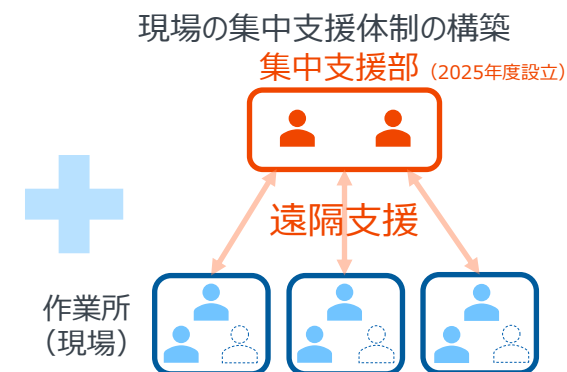


スマート物流倉庫

### ii 集中支援部による現場支援業務の拡大と機能化 売上生産性の20%効率化(2023年度比)

- 多様な働き方と生産性向上の達成に向けて業務の効率化を加速

#### [仕事/組織改革]



#### [意識改革/人材育成]

- 従来の仕事の仕方に捉われない意識の更なる変革 (役員・社員)
- 若手作業所長の早期登用と競争意識の醸成
- 支援部への配属による若年層社員の効率的育成 (業務経験の積上げ)

<現場業務の効率化イメージ>

意識改革/ 人材育成 ▲5%	仕事/ 組織改革 ▲15%	<b>80%</b> 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

### 開発事業 への参画

#### 循環型ビジネスの推進

展開 エリア	> 多くの需要が見込まれる首都圏 > 支店を有する地方都市圏エリア
建物 用途	> 当社で多くの施工実績を有する 賃貸住宅、シルバー施設、ホテル等（バリュー・アッド含む）

### 賃貸事業 の見極め

#### 資本効率の改善に向けて保有不動産の見極め



### エクイティ 投資

- > パートナーと特別目的会社を設立し、計画の立案～開発事業をサポート
- > 開発事業におけるリスクの低減と出資比率分の開発利益の享受

### 投資判断

基本	+	総合的に勘案
IRR $\geq$ 4~5% (内部収益率)		NOI利回り 事業利益率
(WACCを参考)		

## 数値目標

	2023	2025	2026	2028年度
売上高	36億円	54億円	84億円	120億円
売上総利益 [売上総利益率]	8億円 [23.7%]	15億円 [28.2%]	<b>16億円</b> [19.0%]	<b>20億円</b> [16.7%]

## 新事業

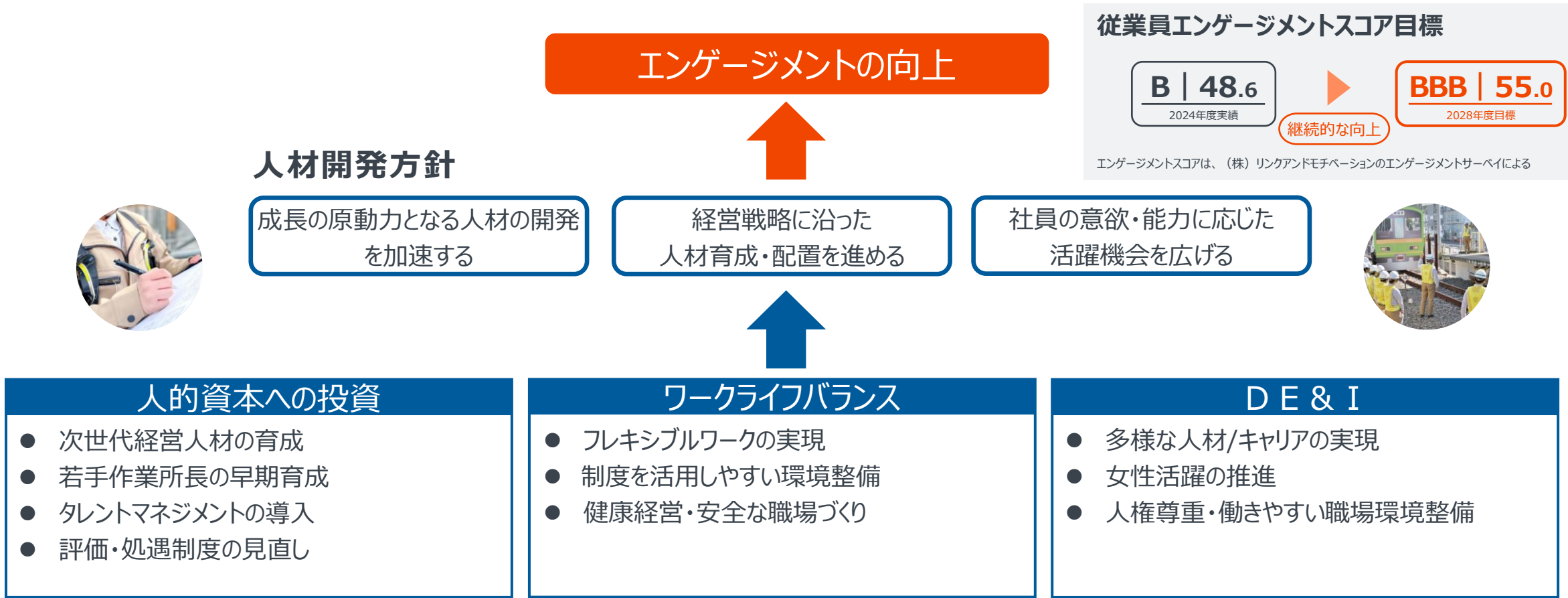
- サステナビリティ経営の推進に向けて、経済的価値と社会的価値の両立をめざす



# Chapter 04

## 攻め筋② 基盤戦略

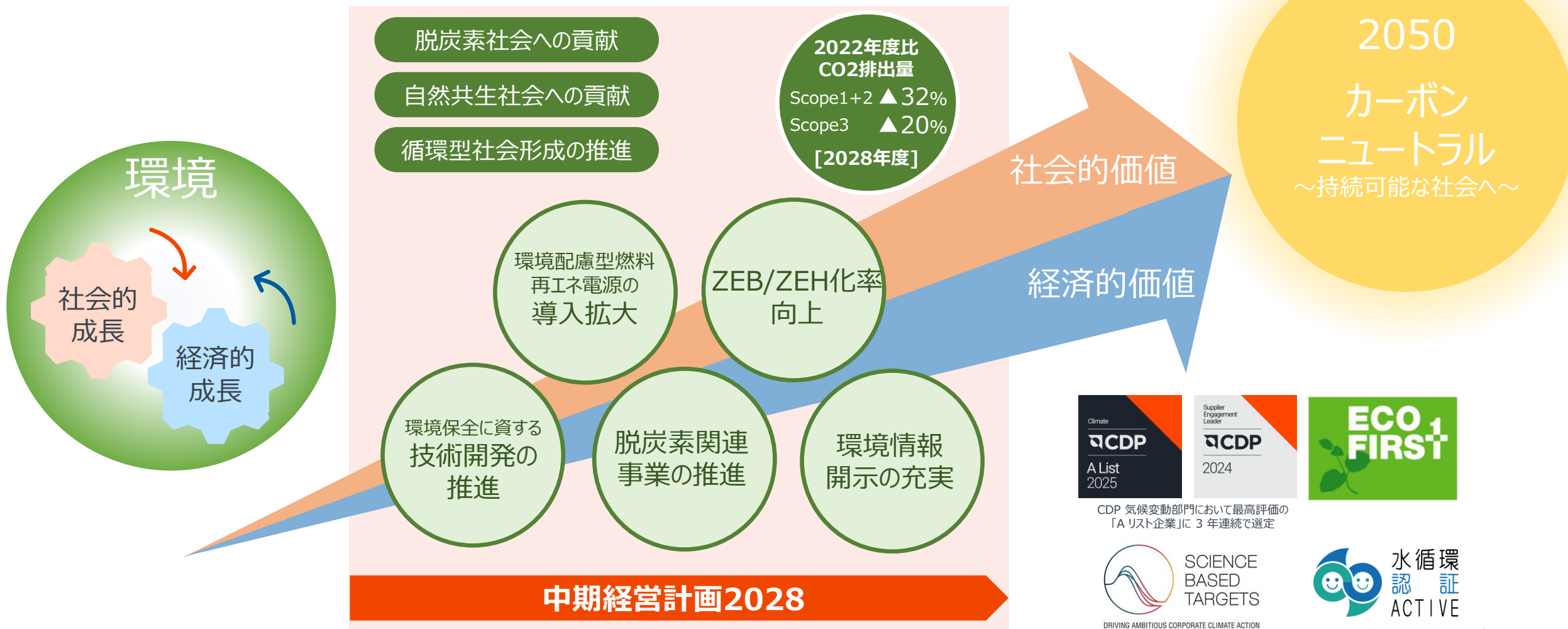
- 人材投資を強化し、社員一人ひとりの成長と活躍を通じてエンゲージメントを高め、その成果を競争力へ転換することで、生産性向上と持続的な収益力の強化につなげる



- デジタル成熟度を高め、新たな価値を創出する



- 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めざす



- 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サイクルの実践
  - > 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

## 人的資本経営

- コーポレートガバナンスコードの改定に向けた取組み
  - > 人的資本を企業価値向上の基盤と位置づけ、技術継承、専門人材の確保・育成等、多様な人材の活躍を進める
  - > 人的資本KPIや取締役会による監督体制を含む開示の充実を図り、市場との建設的な対話を深化させる

## 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
  - > リスクコントロールを行う「リスク管理委員会」と「危機管理委員会」を分離



2026/4より上記体制にて運用

- 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

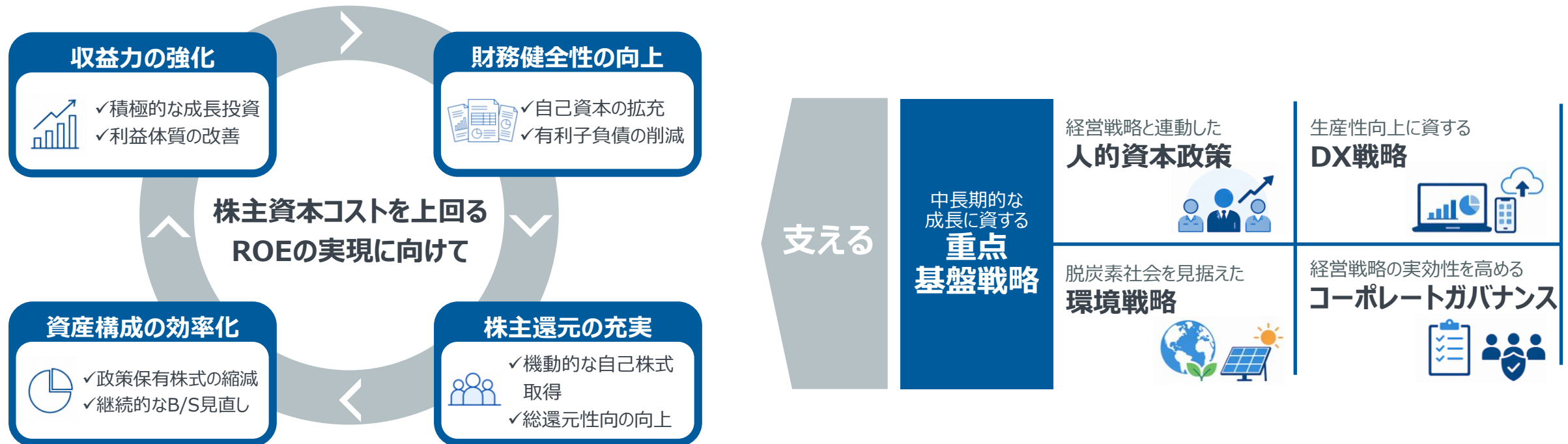
## コンプライアンス/リスクマネジメント/BCP強化

- 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

# Chapter 05

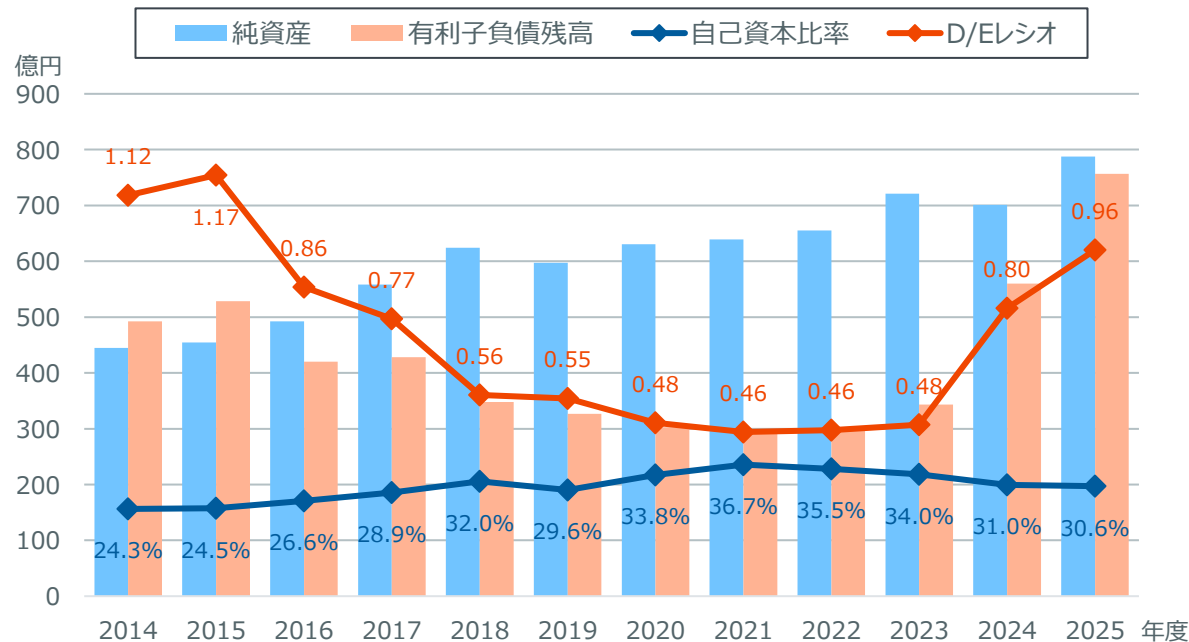
## 資本政策・株主還元方針

- 「収益力の強化」「財務健全性の向上」「株主還元の充実」「資産構成の効率化」を念頭に、中長期的な企業価値向上および株主資本コストを上回るROEを実現する
- これまでの利益重視の経営に加え、資産・資本・還元を含めた経営資源配分の最適化を進めていく



- 自己資本比率は30%を上回っており**財務の安定性は一定程度確保**できているが、長期的に35~40%水準をめざす
- 「一部工事における工事代金回収の遅れ」、「協力会社への支払い条件の見直し（支払いサイトの短縮、全額現金払いへの移行）」といった個別要因により、有利子負債残高は増加し、D/Eレシオは一時的に上昇
- 有利子負債水準の上昇は経営上の大きな課題であると認識のもと、規律ある成長投資は継続しつつ、**D/Eレシオは中期経営計画2028の期間にて0.8倍以下、長期的に0.5倍程度の水準への改善をめざす**

## 自己資本比率とD/Eレシオ



## 有利子負債削減への取組み

- 工事代金回収の早期化、前払い・中間・部分払いを活用することによりCCC（キャッシュコンバージョンサイクル）を短縮し、運転資本を最適化
- 工事の受注段階から工事代金回収サイクルを十分に考慮
- 不動産などの投資は、取締役会で十分に議論の上、規律をもって対応

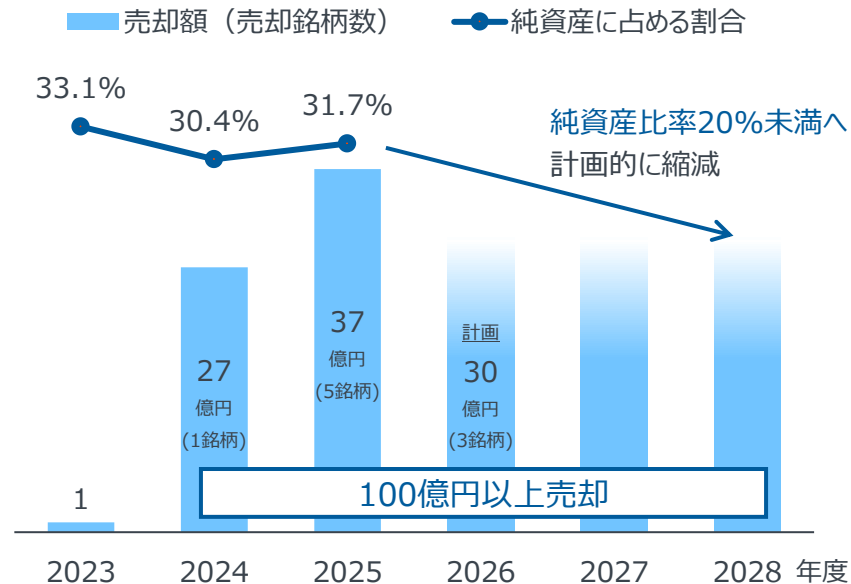
- 政策保有株は資本コストと資金調達状況を踏まえて、事業運営上で必要な銘柄のみを保有し、それ以外は計画に基づき着実に売却を実施
- 保有資産は、事業戦略との整合性や収益性を踏まえて選別し、非中核資産は積極的に流動化を進めて成長投資や株主還元に充当する

## 政策保有株の縮減

## 保有資産の売却

### 縮減方針

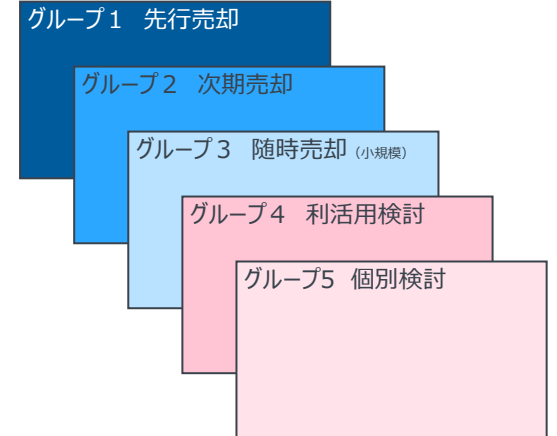
- 100億円以上売却（5年間累計）
- 2028年度に純資産比率20%未満へ※



- これまでは事業基盤の安定性を重視し資産を保有してきたが、今後は資本効率をより重視した経営へと転換する
- その一環として、保有資産の棚卸しを行い、事業戦略との整合性や収益性を踏まえて選別を実施する
- 非中核資産の売却により得られた資金は、成長分野への投資や株主還元へ再配分し、資産効率の改善を実現する

- 売却目的
- 物件の評価
- 財務インパクト
- 事業面への影響
- 売却スキーム
- ...

グルーピングし、戦略的に整理を進める



※保有先企業との協議を踏まえ、当初計画に則って売却を進めてまいりましたが、株式評価額の上振れを受け、売却計画を見直します（2026年度目標を2028年度目標に修正）。市場変動に柔軟に対応しつつ、縮減を着実に進め、資本効率の向上に努めます。

## キャッシュ配分

(2024~28年度 5か年累計額)

### 有利子負債の活用

- 財務健全性を維持し、柔軟で積極的な配分を実施

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

### 政策保有株式の売却

- 売却総額：100億円以上
- 純資産比率：20%未滿まで縮減

### 保有資産の売却

- 保有不動産等の流動化による資産のスリム化



Cash IN ↻



Cash OUT ⌚

### M&A投資

当社の事業とシナジー効果を生み出すM&A等を十分に検討の上、実施する

### 事業戦略投資

技術開発投資：	70億円
事業開発投資：	100億円
計	170億円

---

### 基盤戦略投資

DX投資：	70億円
人材・組織投資：	15億円
計	85億円

### 株主還元方針

- 配当の充実  
【2024~25年度】配当性向50%、累進配当  
【2026年度~】DOE4.0%以上を目安
- 機動的な自己株式取得

- 「100周年ドリーム」に沿って、事業戦略投資、基盤戦略投資を加速する
- 事業戦略投資では、当社が得意とする「インフラを止めずに更新する技術」に磨きをかけ、将来の事業領域拡大にむけてインフラの老朽化等を診断・予測する技術の研究にも注力する
- 基盤戦略投資では、採用強化、エンゲージメント向上などの人的資本投資の拡充や建設技術総合センターの価値最大化に向けて投資を加速する

## 投資計画 255億円 (2024~28年度 5か年累計額)

### 事業戦略投資

170億円

### 基盤戦略投資

85億円

#### 技術開発投資

70億円

- 更新技術
  - 社会インフラ維持更新需要に応える技術への投資を強化し、競争優位性を高める
- 診断・予測技術
  - 点検診断、計画・施工から完成後の運用支援までをカバーする技術基盤に向け、取組みを開始
- 安全・品質・環境
  - 労働災害・事故の防止、品質トラブル再発防止策
  - 環境配慮型燃料、ZEB/ZEH、環境負荷低減技術など

#### 事業開発投資

100億円

- 不動産
  - 当社事業と親和性の高い「循環型不動産ビジネス」への投資
- 新規事業
  - サステナビリティ経営の推進に向けて、農業事業、小水力発電事業等に投資

#### DX投資

70億円

- 建設DX
  - BIM/IoT/AI等を前提とした現場管理等による現場の生産性・安全性向上を図る
- 業務DX
  - 基幹システム、営業支援システム、データ活用、生成AI活用等で、業務の効率化と高度化を推進
- 人材DX
  - デジタルリテラシー向上
  - DX推進人材、プロジェクト推進人材、IT人材の育成を体系的に推進

#### 人材・組織投資

15億円

- 専門人材育成
  - 鉄建アカデミー構想
- 多様な人材活躍
  - 多様な人材・キャリアの実現に向けて、制度の充実と環境整備を推進
- 挑戦・協働の風土醸成
  - 主体的なキャリアデザインを促す仕組み、自律的な学習を支援する制度、評価・昇進制度の見直しを通じて、挑戦を後押しする組織風土を醸成



- 鉄道工事を中心に培ってきた“止めずに更新する技術”を、土木・建築の両分野でさらに進化させ、幅広い工事領域へ展開していく技術開発を実施
- 今後も鉄道分野で磨いた技術を体系化し、施工制約の克服、安全性・生産性向上を同時に実現し、工事領域の拡大と持続的な競争力・収益力の向上につなげる

## プレキャスト高架橋



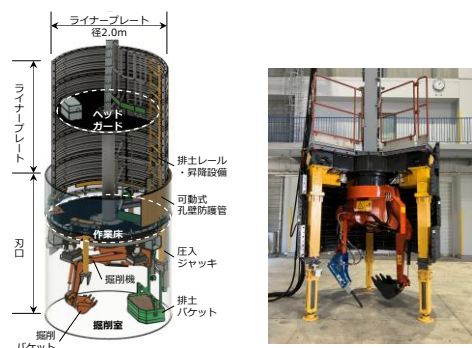
### 鉄道インフラの“ゲームチェンジャー”となる技術

鉄道高架橋におけるプレキャスト工法の適用拡大に向け課題となっていた「基礎－柱」「柱－梁」の接合部構造を開発。

プレキャスト工法は、多数の事業での適用が計画されており、鉄道工事の**大幅な工期の短縮、省人化**に貢献できる。

今後も適用範囲の拡大と技術の高度化を進めることで、制約条件下における施工の効率化を図り、鉄道分野での競争力強化に繋げる。

## 杭施工の機械化

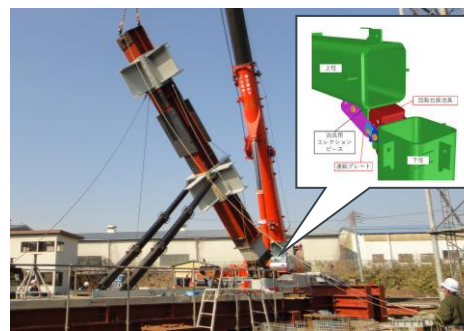


### 鉄道で培った狭隘施工技術を電力分野へ

駅構内やホーム下などの狭隘な鉄道工事で培った杭の施工技術を基に、硬質地盤や山岳エリアにも対応可能な「**Shinso-MaN W工法**」を開発。大型機械の持ち込みが難しく人力施工とせざるを得ない状況下においても機械による施工を可能とし、**省人化、安全性向上、工期短縮**に貢献できる。

今後は、広域送電線網整備を進める電力会社との連携を深め、鉄塔基礎工事への実適用を本格化させる。

## 線路上空の鉄骨架設



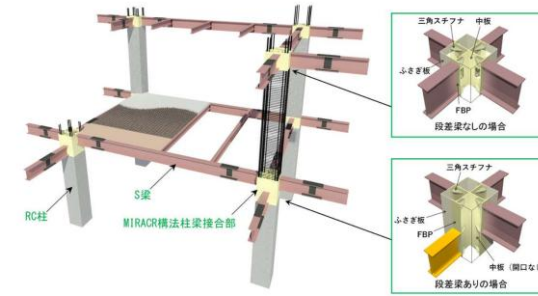
### 施工制約下における安全性と施工効率の両立

線路上空建物の施工において、既設柱と新設上柱を連結し、回転機構で建て起こす「**コラムキーパー**」を開発。

従来、線路上空建物の施工は、安全性の観点から列車が運行していない夜間に実施していたが、本工法により安全性を担保しながら昼間の列車運行時間帯でも施工が可能となり、**安全性向上、施工効率向上**に寄与できる。

今後も適用範囲の拡大と改良を進め、鉄道分野での競争力強化につなげていく。

## 倉庫・工場等の設計・施工技術



### 短工期・低コストを実現する大空間複合構造

鋼材価格の上昇を背景に、柱に鉄筋コンクリート造、梁を鉄骨造とした複合化工法の活用が拡大している。当社が開発した、「**MIRACR (ミラクル) 構法**」は、適材適所に各構造の長所を組み合わせることで、揺れの少ない大空間建築を**短工期・低コスト**で実現できる。

大型の物流施設、商業施設、データセンター、生産施設などさまざまな建築物への適用を図る。

- 幅広く技術者を育て、鉄道インフラを支え続ける — 鉄建アカデミー構想 — の実現に向けて検討を本格化する

## 鉄建アカデミー構想

### これまでの取組み

建設技術総合センターにおいて、社員・協力会社・業界関係者等を対象に技術・安全教育を実施

### 研修センターの育成実績 (2025年度)

区分	概要	人数
社内教育・研修	ものづくりの基礎や鉄道工事従事者のレベルアップ研修	約1,300人
社外研修	鉄道インフラ関係者等への実体験型訓練・安全研修	約700人
社外視察等 (体験プログラム)	学生・企業等に対し、鉄道工事の意義や社会的役割への理解を深めていただくプログラム	約500人

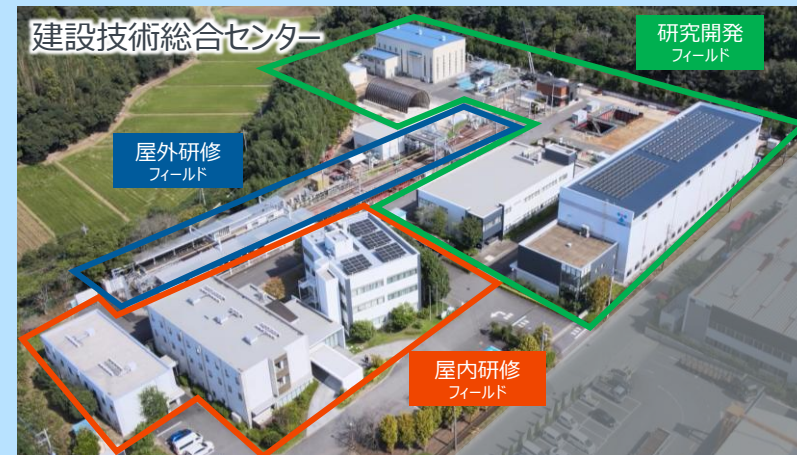


## 今後の取組み：「鉄建アカデミー」構想の推進




### 建設技術総合センターを中核拠点に



- ✓ 中期経営計画2028期間：構想の方向性を定める社内議論を推進
- ✓ 教育コンテンツの整備や外部展開を段階的に強化



- DXを競争力の源泉へと高めるため、DX人材育成フレームワークを整備し、全社員のデジタルリテラシー向上から、実践人材、DX推進人材までを継続的に育成
- 先進AI推進グループによる、知見や判断の勘所の集約と、AIEージェント等の新技術の積極試行を通じた現場力の再現性を高める基盤整備へ投資

DXフェーズ		投資内容等
<b>基盤構築</b> ～既存業務の効率化～	2021	本社DX推進室発足
	2022	支店DX推進グループ組成
	2023	生成AI利用解禁（利用ガイドライン策定）、DX人材育成フレームワーク整備
	2024	当社専用の生成AI「てっけんAI-Chat」を全社展開／IoTによる現場支援基盤導入
	2025	「てっけんAI-Chat」に安全ルール・施工ノウハウを実装し、現場判断支援機能を強化
	2026～	AI活用を高度化し、現場・業務の意思決定支援を強化（先進AI推進グループ新設）
<b>価値創出</b> ～既存業務の高度化～ （中期経営計画2028）	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・部門横断でAI活用事例やベテランノウハウの集約</li> </ul>	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・適用・応用可能領域の整理</li> <li>・知見の組織資産化</li> </ul>
	 <ul style="list-style-type: none"> <li>・AIEージェント等の先進的な取り組みの試行</li> <li>・再現性を高める基盤の整備</li> </ul>	
<b>持続成長</b>	2029～	データとAIの活用が全社に定着し、経営判断・現場運営の高度化を実現

- アップデート前は「配当性向50%」、「累進配当」により充実した株主還元を実施
- 今回、財務戦略をアップデートし、更なる安定配当と成長投資の両立を実現するために、2026年度の配当より **DOE（自己資本配当率）を導入**

## 株主還元方針

- 配当：配当性向50%程度、累進配当
- 自己株式取得：機動的に実施



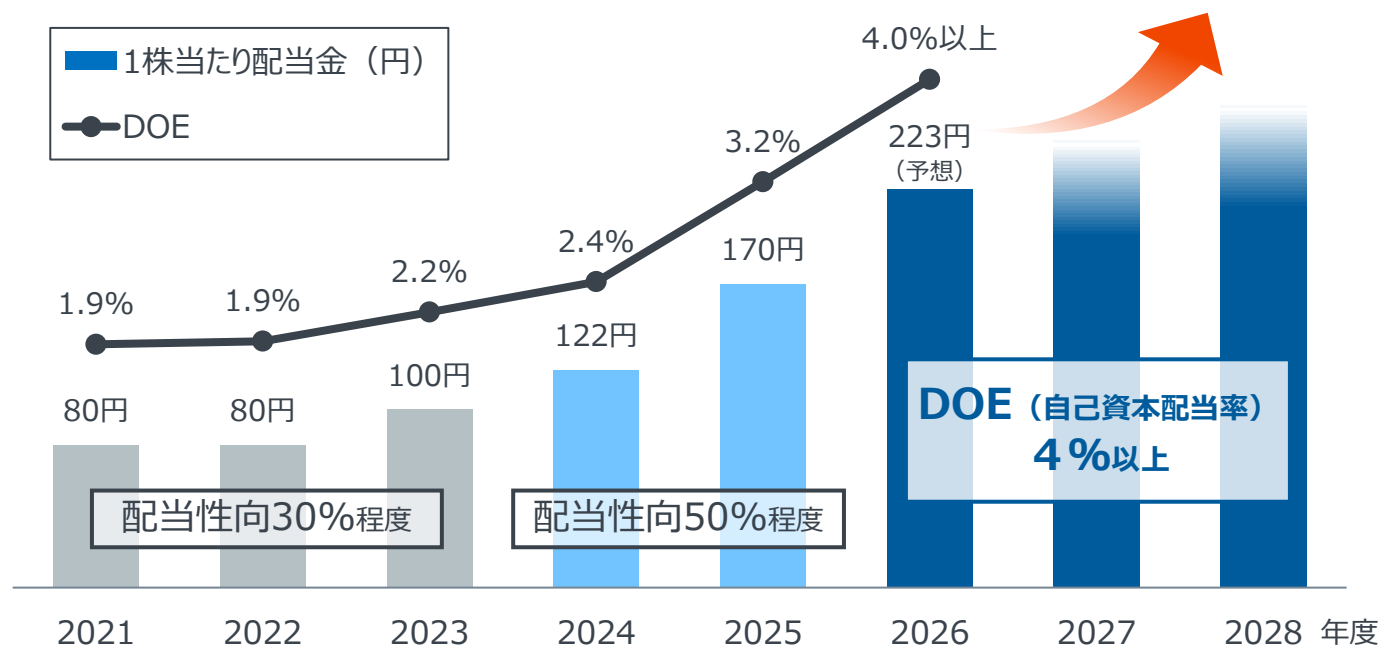
## アップデート

## 株主還元方針

- 配当：DOE 4%以上を目安
- 自己株式取得：機動的に実施

DOE（自己資本配当率）（%） = 配当総額 ÷ 自己資本 × 100

## 配当額とDOEの推移

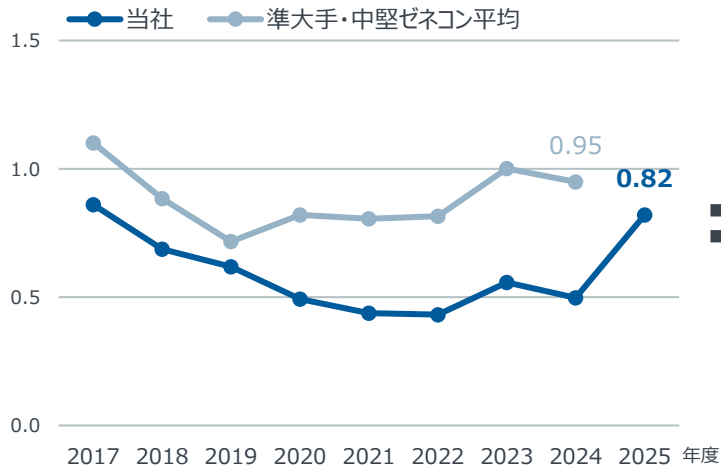


# Chapter 06

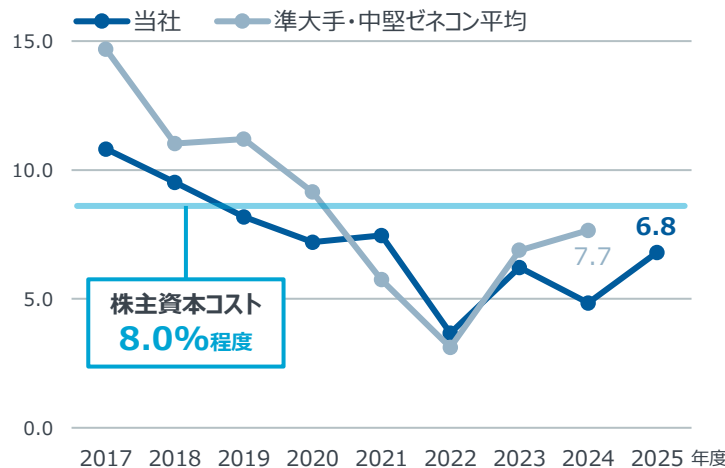
## 資本コストや株価を意識した経営の実現 に向けた対応について

- 収益力の向上や資本効率改善への取組みにより、PBRは着実に改善しているものの依然として1倍を下回っている
- 国債利回りの高騰により当社の株主資本コストは8.0%程度に上昇していると認識しており、早期に株主資本コストを上回るROEを達成するとともに、その差の着実な拡大をめざす
- PERは長期にわたり同業他社と比較して低い状況が続いており、成長期待につながる施策を具体的に示すことや投資家等との対話を充実することが必要

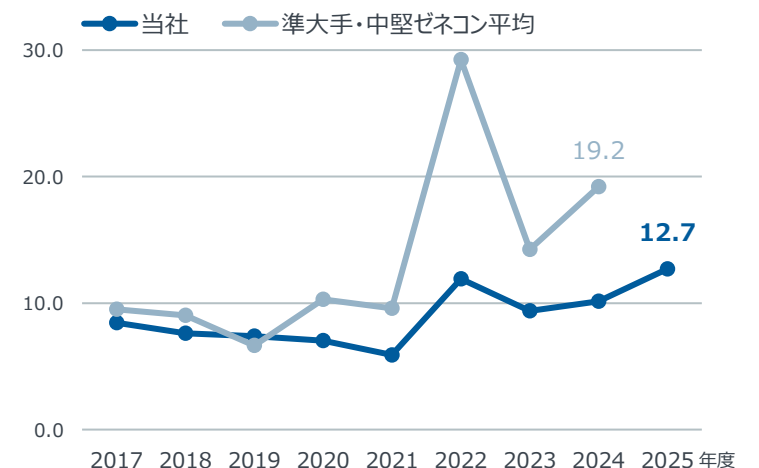
### PBR（株価純資産倍率）



### ROE（自己資本利益率）



### PER（株価収益率）

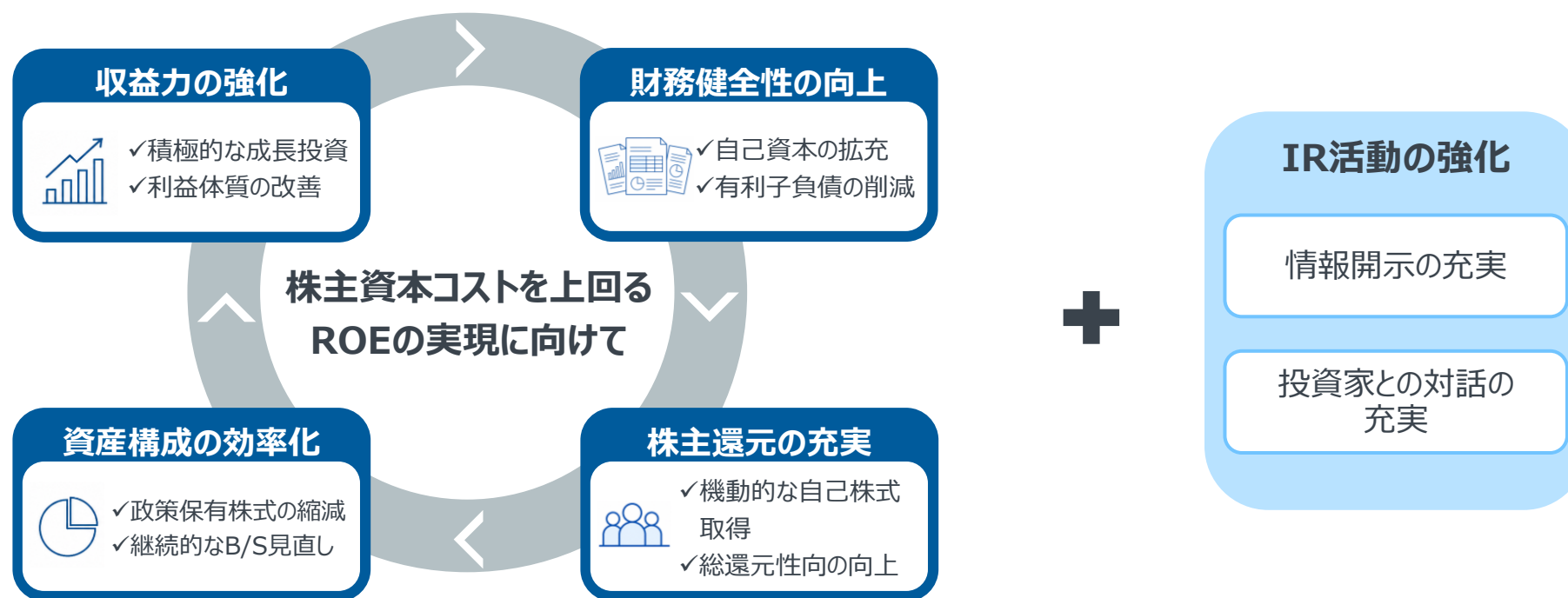


## 株主資本コストの現状認識 UPDATE

$$\begin{aligned}
 \text{株主資本コスト} &= \text{リスクフリーレート} + \beta \text{値} \times \text{マーケットリスクプレミアム} \\
 &= 10\% \text{国債利回り} + 1.0 \times 6.0\% \\
 &= 8.0\% \text{程度} \\
 &\quad (\text{2025年度: } 7.5\% \text{程度})
 \end{aligned}$$

株主資本コストの考え方については投資家の皆さまのご意見を踏まえ、必要に応じて見直しを図ります

- ROE向上にむけて、収益力強化を着実に進めるとともに、資産の効率化や株主還元の拡充を図る
- 加えて、情報開示や投資家との対話を充実させるなど、IR活動を一層強化し、当社の認知度向上と株主資本コストの低減を図る

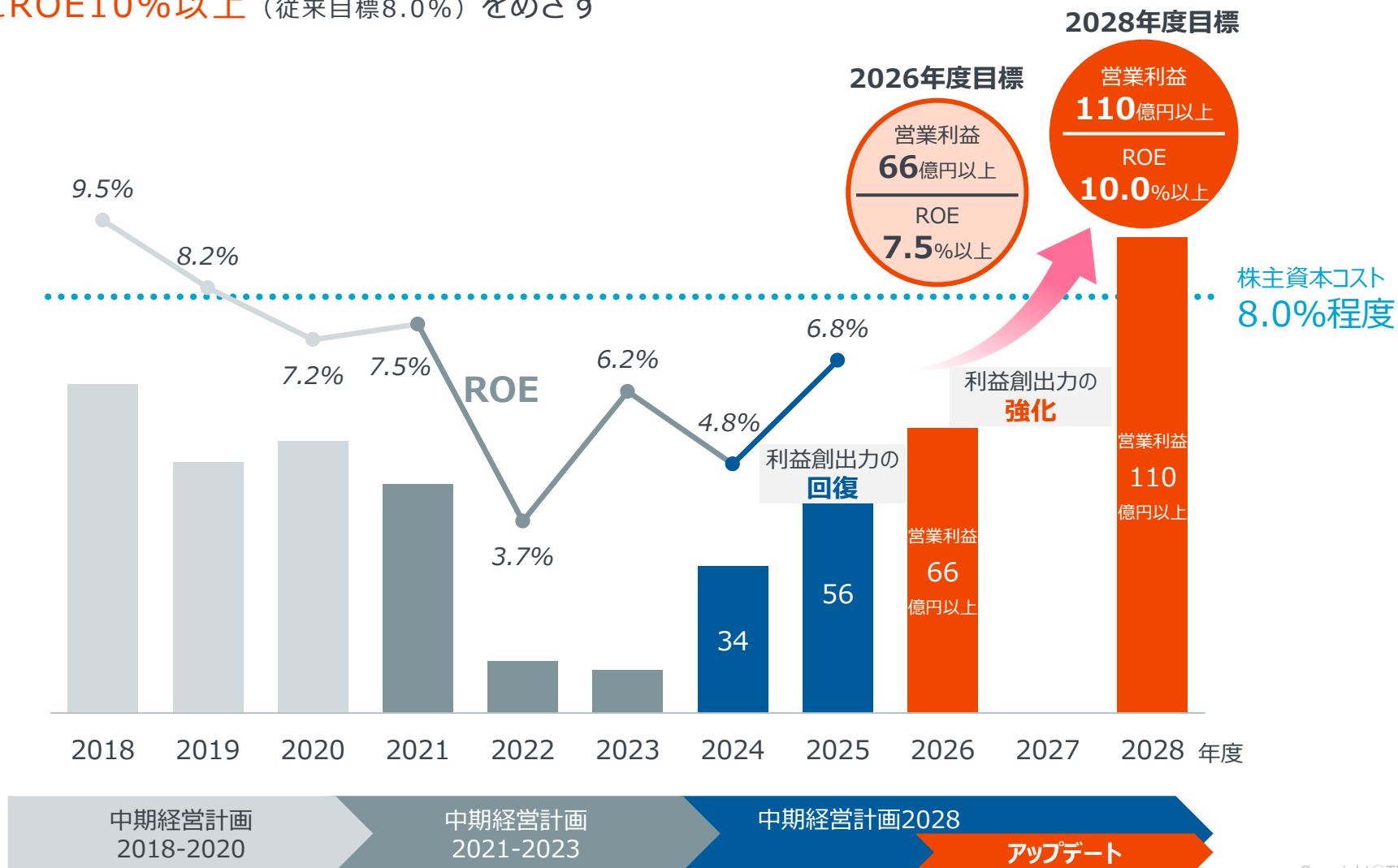


# 利益創出力の底上げと資本効率への意識強化

UPDATE

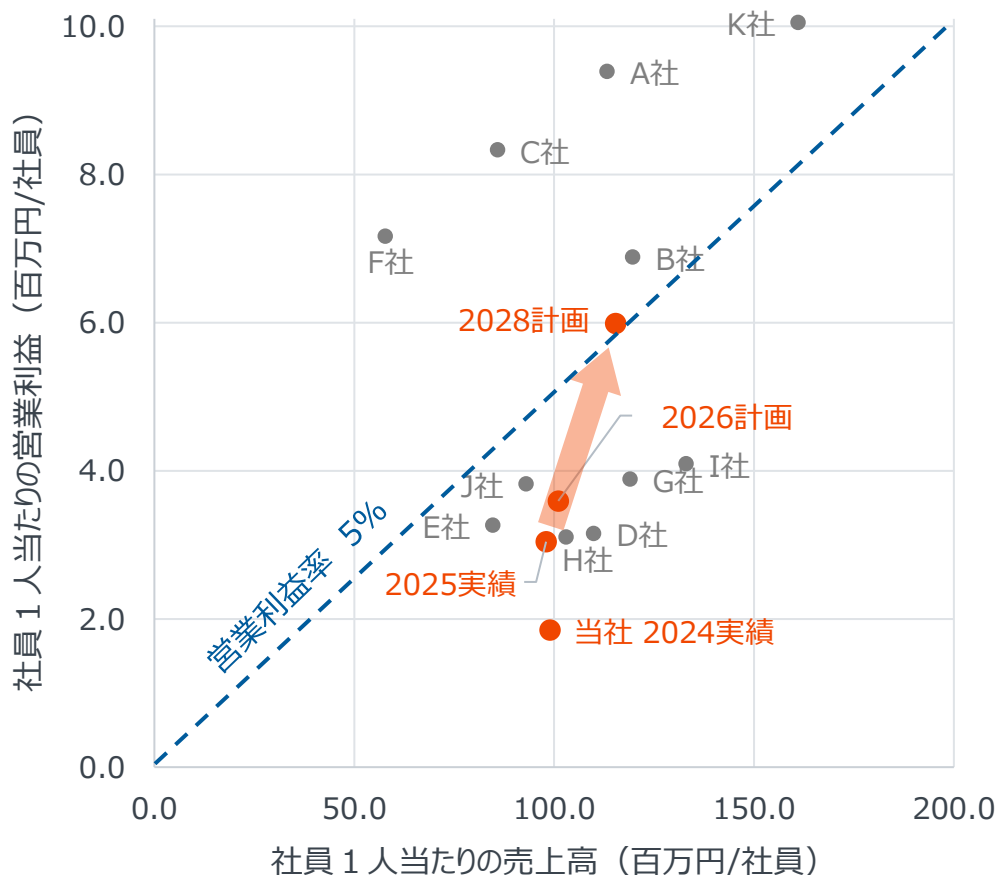


- 土木、建築、不動産等の各セグメントの収益力を一層強化し、**2026年度にROE7.5%以上**（従来目標7.0%）、**2028年度にROE10%以上**（従来目標8.0%）をめざす



## 生産性の同業他社比較

同業他社と比較して差があるものの、着実に**生産性が向上**



準大手・中堅ゼネコンのデータを抽出、他社データは2024年度

## 同業他社と比較した現状の課題認識・分析

### OUTPUT

- 竣工時利益率(平均値) が2%程度低い

### INPUT

- 受注量確保を優先した低利益受注
- 要員と手持ち工事・新規受注量のアンバランス
- 労務費・外注費・人件費率が他社と比較して高い etc.

## 利益及び生産性向上に向けた施策

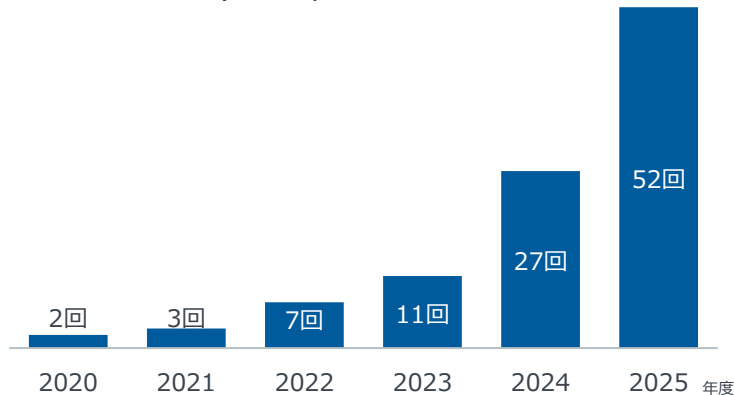
- 受注審査の厳格化**
  - 平均受注時利益率の向上
  - 選別受注による安定的な利益確保
- 現場業務の仕分けによる社員直轄業務の見直し**
  - 外注社員及びBPOの積極活用、現場集中支援体制の構築
- 設計変更等による利益獲得の強化**
  - 設計変更獲得に向けた支援体制の構築
  - 社員教育の実施(マインド改革、ストーリー構築能力向上、適時性)

- 株式市場から適切な評価を得られるよう、IR・SRを強化し、情報開示の充実と投資家との対話を充実させる
- 株主・投資家から寄せられた期待や課題認識を経営の改善やIR資料等の開示資料の拡充につなげる

## IR活動実績

✓ IR説明会	2回	(第2,4四半期決算発表時に実施)
✓ IR Days (1on1 meeting)	6回	
✓ 個別面談 (1on1 meeting)	46回	
✓ 個人投資家向けIR説明会	1回	(2026/3/24実施)
✓ 機関投資家向け施設見学会	1回	(当社「建設技術総合センター」にて実施)

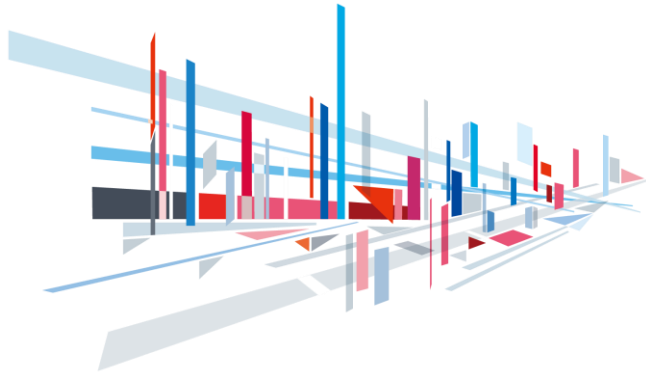
機関投資家との個別面談の推移  
(IR Days+個別面談)



機関投資家向け施設見学会の実施状況

## 対話を通じた経営へのフィードバック

- ✓ 収益性や成長の確信度を高める取組みの実施
- ✓ 株主・投資家の期待を踏まえた目標の設定・履行
- ✓ 経営理念や企業活動指針からのパーパスの発掘
- ✓ 中期経営計画に沿った役員報酬制度の見直し
- ✓ 株主・投資家の理解を深める施策の実施  
(認知度向上、施設見学会の実施、個人投資家説明会の実施等)
- ✓ TOPIX選定基準変更への対応を意識した施策の実施  
(上場株式の持合い解消、個人投資家獲得等)
- ✓ 株主価値向上に向けた売買流動性改善策の検討



キービジュアルの横の線は、「街を支える基盤」、縦の線は「人が集う空間」。  
そこに営みの気配と伸びゆく力を重ね、動き続ける街と、その進化を支える鉄建建設の意思を表現しています。



ロゴマークのモチーフは、社名の「T」と「建造物」。上の三つの四角形は左から「未来」「人と愛」「宇宙」、下の大きな四角形は「大地」、赤色は「決意と情熱」、青色は「創造力」を表現。人間性豊かな環境づくりをめざす、鉄建の意欲をマークに込めています。

お問合せ先

〒101-8366  
東京都千代田区神田三崎町二丁目5番3号  
鉄建建設株式会社 経営企画本部 IR部  
TEL : 03-6852-0142  
E-mail : IR@tekken.co.jp

[www.tekken.co.jp/](http://www.tekken.co.jp/)