



中期経営計画 『チャレンジ21』 (2002～2004年度)

～ 建設事業を核とした“豊かな環境を創造する”
総合エンジニアリング企業を目指して～

五洋建設株式会社

1. 建設市場を取り巻く環境

- ・大手建設市場の急激な縮小
- ・建築事業の競争激化・採算悪化

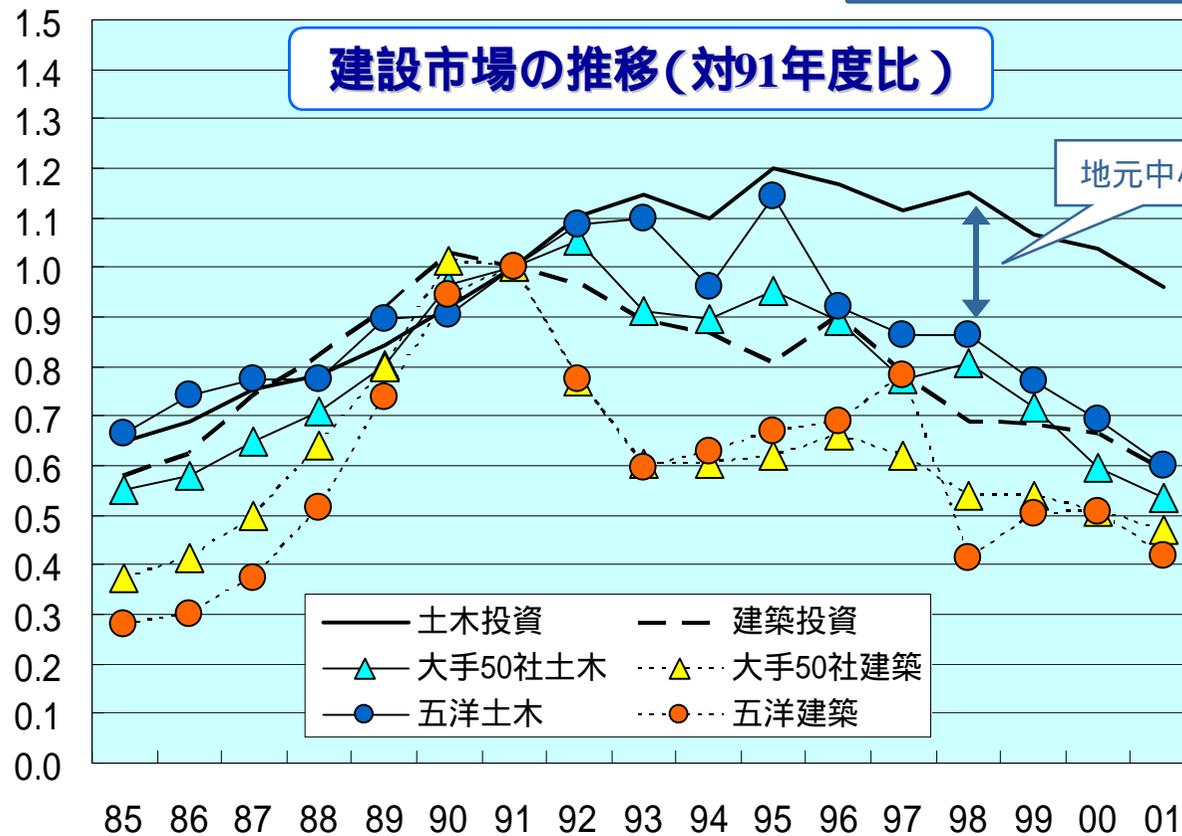


新世紀経営計画(01~03年度)

計画初年度の01年度受注高が大幅減

国内土木 1,900億円(計画) 1,600億円

国内建築 1,500億円(計画) 1,120億円



【主な出来事】

92年: バブル崩壊

93年: ゼネコン汚職

95年: 阪神大震災

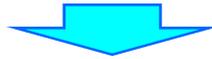
96年: 小選挙区制

地元中小優遇策

01年: 適正化法

2. 中期経営計画『チャレンジ21』の概要

建設市場を取り巻く環境の急激な変化



事業量の縮小に見合った企業体質への転換

第1段階: 企業体質のスリム化(平成14年度完了)

人員のスリム化: 04年度3,050名(96年度比 40%)(単体)

一般管理費削減: 04年度200億円(96年度比 50%)(単体)

コーポレートガバナンス改革: 執行役員制度導入、
取締役役数の減員と社外取締役の導入など

財務体質の健全化: 関係会社事業損失等の処理
(98~00年: 1,000億円の特損処理、99年土地再評価法等)



【04年度目標(連結)】

- ・売上高 : 3,600億円
- ・営業利益 : 120億円
- ・従業員数 : 3,800名
- ・有利子負債 : 1,730億円

【五洋の現状と課題】

競争力

- ・海上土木: 業界トップ
- ・陸上土木: 準大手クラス
- ・国内建築: ベスト20
- ・海外: 世界のトップランク

収益性

- ・国内土木: 収益の柱、
受注減少に歯止め
- ・国内建築: 選別受注の
徹底、営業黒字化
- ・海外: 埋立工事の確保、
都市土木・建築採算重視
成長性
- ・豊富な臨海部・沿岸域の
プロジェクト
- ex) 海上空港、臨港道路、
物流施設など
都市再生関連、環境創
造型プロジェクトなど

特色ある企業として安定的な収益体制の確立

第2段階: 建設事業の収益力向上

「規模から利益重視へ」、「事業縮小スパイラルからの脱却」

臨海部・沿岸域の強みを活かす(土木・建築・海外)

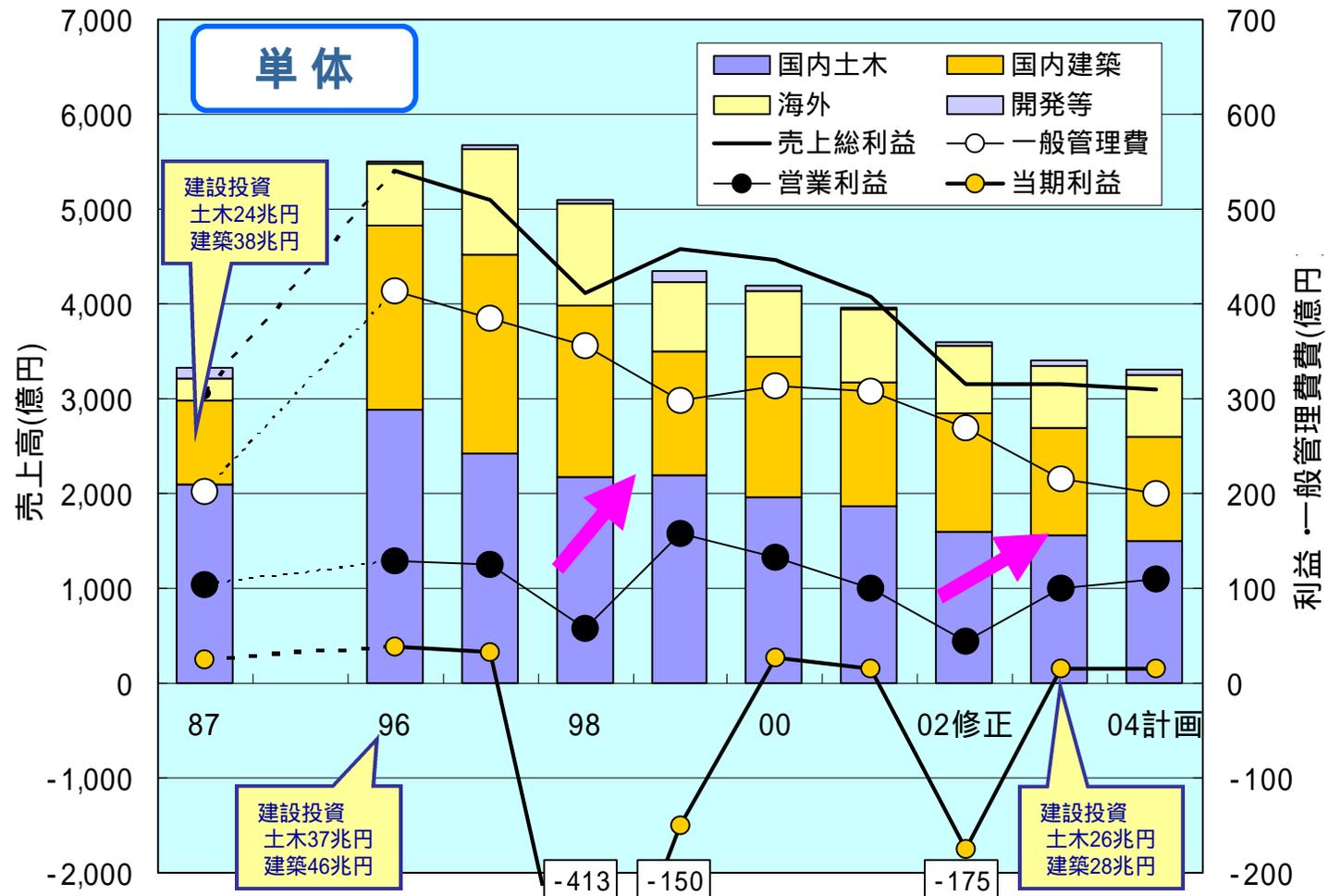
市場と地域の選択と集中



3. 業績計画

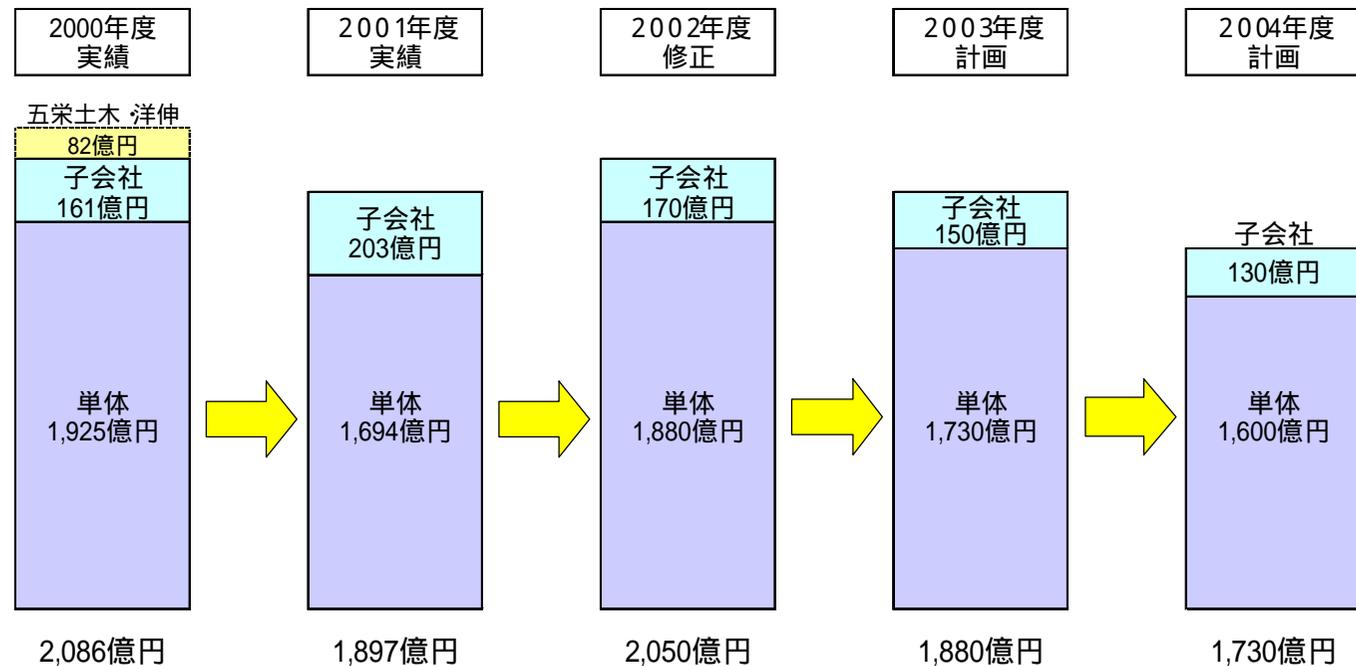
- ・売上高は減少するが、本業の利益(営業利益)はV字回復
- ・同売上規模の87年時の一般管理費まで削減(一般管理費比率6.1%)

	【04年度目標】 (億円)	
	連結	単体
建設受注高	3,300	3,000
売上高	3,600	3,300
営業利益	120	110



4. 有利子負債削減計画

- ・02年度は有利子負債が単体では200億円増加するが、03年度以降、リストラ効果と本業収益改善によるフリーCFの改善、投資と回収のバランス保持、資産流動化などにより有利子負債を削減する。
- ・04年度計画： 1,600億円(単体)、1,730億円(連結)



(単位: 億円)

	00年度	増減	01年度	増減	02年度	増減	03年度	増減	04年度
単体	1,925	231	1,694	186	1,880	150	1,730	130	1,600
子会社	161	43	203	33	170	20	150	20	130
連結	2,086	189	1,897	153	2,050	170	1,880	150	1,730

5. 減資による欠損金の処理

02年度特別損失の計上

・割増退職金	33億円
・関係会社事業損失	166億円
・販売用不動産評価損	19億円
・関係会社株式評価損	13億円
・その他	29億円
計	260億円



欠損金の処理

- ・資本準備金・利益準備金の全額取崩し
 - ・資本金の減資： 159億円
- (平成13年改正以前の商法での額面超過部分、いわゆるプレミアム相当部分を発行済株式数を変えずに無償減資)

いずれも平成15年6月の定時株主総会において株主の皆様のご承認いただく予定です。

自己資本の推移

	2001年度	2002年度		
	利益処分後	減資	損失処理	利益処分後
資本金	340	159		181
資本準備金	106		106	0
利益準備金	3		3	0
その他剰余金	17	159	83	93
再評価差額金	56		17	73
小計	522	0	175	347
その他有価証券評価差額金	9			3
資本合計	531			350
総資産額	4,581			4,170
自己資本比率	11.6%			8.4%



内部留保の充実

中期経営計画の業績目標を確実に達成することにより自己資本の充実に努める。



『チャレンジ2 1』の具体的施策

事業規模に見合った企業体質への転換

人員のスリム化

- ・02年度勇退実施(400名超)
- ・04年度末従業員数
(単体)3,050名
(連結)3,800名
連単とも 16%超(対01末)

経費削減(対01)

- ・04年度一般管理費200億円
同売上高比率6.1%
- ・01年度比 35%
96年度比 50%

組織のスリム化・ 効率的運営

- ・本社組織のスリム化
- ・バックオフィスの支店の
枠を超えた統合
- ・品質・安全・環境マネジ
メント業務の統合

	96年度	01年度	04年度計画
従業員数(単体)	5,080	3,655	3,050
削減数(対96年)		1,425	2,030
削減率(対96年)		28%	40%
勇退者(96-01、01-04)		(530)	(413)
転籍者(96-01、01-04)		(654)	(28)
従業員数(連結)		4,549	3,800

削減項目	全体	一般管理費
新人事制度に基づく給与体系変更・賞与削減	22	8
人員スリム化(主として間接部門を削減)	58	38
厚生年金基金の代行返上	24	8
固定費の削減(本支店事務所の統合など)	13	13
変動費の削減(調査研究費、通信交通費、 雑費、交際費などの削減)	33	33
計	150	100

	96年度	01年度	04年度計画
人件費	199	160	105
(対96年度削減率)		20%	47%
その他	204	141	95
(対96年度削減率)		31%	53%
一般管理費計(貸倒除く)	403	301	200
(対96年度削減率)		25%	50%

コーポレートガバナンスの強化

1) 取締役数の削減と社外取締役の導入(02.6.27)

- ・35名 社外取締役1名を含む7名
- ・取締役会の活性化、経営の透明性の向上

2) 執行役員制度の導入： 業務執行の権限と責任の明確化(02.6.27)

3) 監査役制度の機能強化： 取締役会出席・意見陳述義務化、 監査頻度の増加

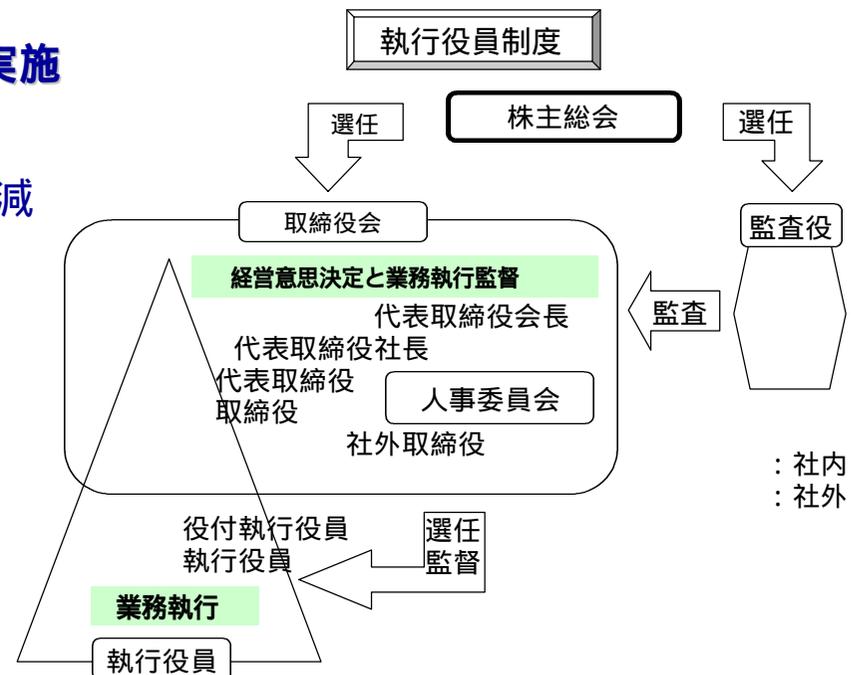
4) 役員・執行役員 の定年制

と業績連動型報酬体系の導入・実施

- ・執行役員数の削減
- ・役員・執行役員報酬の更なる削減
- ・取締役会に人事委員会を設置

5) コンプライアンス体制の構築

- ・法令遵守の徹底
- ・コンプライアンス委員会
推進本部の設置(02.6.27)



財務体質の健全化

関係会社の開発事業損失等 166億円
 関係会社株式評価損 13億円
 販売用不動産評価損 19億円

(参考) 98～00年度の財務リストラ・時価会計対応による特別損失

	98年度	99年度	00年度	計
滞留債権の貸倒償却	97	30	15	142
販売用不動産評価損	158	185		343
関係会社整理損失引当金繰入額	71	35	5	110
有価証券評価損・売却損	25	2	22	49
金融派生商品解約損	7	34		42
退職給付費用関係		42	148	190
割増退職金	59	2		61
その他	28	21	15	64
特別損失 計	445	351	205	1,001

99年度に土地再評価、00年度に投資有価証券の時価評価を実施済

建設事業の収益力向上

04年度目標 連結：売上高3,600億円に対して営業利益120億円
単体：売上高3,300億円に対して営業利益110億円

国内土木部門

基本戦略：『受注高確保』

1) 沿岸域・臨海部での優位性を活かす！

- ・100年余の歴史に裏打ちされた技術と経験を活かす！
- ・トータル技術力(計画段階から設計・施工、運営、維持補修まで)を磨く！
- ・重点分野： 海上空港・臨港道路などの従来型大型プロジェクト
 - + 市場の拡大が期待される防災・リニューアル関連プロジェクト
 - + 海域環境再生、静脈物流など環境関連プロジェクト

2) シールド・トンネル、地盤の液状化対策など陸上土木の得意分野を伸ばす！

3) 環境事業の拡大： 04年度土木分野で100億円の受注

- ・汚泥・石炭灰・焼却灰・有機性廃棄物等のリサイクル、土壌汚染対策、最終処分場等
- ・異業種との業務提携、技術提携の推進

4) 戦略的ブランド技術の開発

開発テーマの絞込みと技術を核とした提案型営業の強化
静脈物流 水域環境創造 最終処分場
防災・リニューアル 都市再生

国内建築部門

基本戦略:

『営業利益の黒字化』

1) 部門営業利益の黒字化

- ・支店単位でも営業黒字化を達成
- ・選別受注による赤字工事の排除、利益重視の徹底
- ・営業・工事一体となった工事利益の確保
- ・管理部門の徹底したスリム化による一般管理費の削減

2) 選択と集中の徹底

- ・地域戦略: 市場規模の大きい首都圏と五洋の地盤である西日本に集中、受注機会の少ない営業所からの撤退
- ・市場戦略: ・物流・倉庫 医療・福祉、食品 リニューアル分野の強化
- ・エンジニアリング力の強化による営業展開
- ・住宅については選別受注徹底、土地持ち込み・事業提案型営業による大型プロジェクトに注力

国際部門

基本戦略:

『利益重視の徹底』

1) 規模よりも利益重視:

- ・国内の落ち込みをカバーするための規模拡大は行わない。
- ・カントリーリスクを考慮して案件を選別し、利益重視を徹底する。

2) 地域戦略: 東南アジアを中心に、中近東への進出に重点を置く。

3) 市場戦略: 埋立浚渫工事、ODA案件による収益確保、都市土木、建築については利益重視

4) 技術営業力の強化:

- ・計画の初期段階からプロジェクトに参画し、利益の確保できる工事の受注を目指す
- ・ターゲット: エンジニアリング会社、メーカー、商社など

5) 一層のローカル化: 地域に根ざしたローカル職員の育成と登用

事務管理部門

基本戦略：『スリムで高性能な組織』

- 1) 本支店事務部門のスリム化
 - ・支店の枠を超えた総務・経理業務の効率化
- 2) 品質・安全・環境マネジメント業務の統合による効率化
 - ・本社：安全環境本部にISO推進部と安全環境部を統合
 - ・支店：工事施工部門との連携によるISO推進部と安全環境部の一体的運営

グループ子会社

基本戦略：『グループ経営の原点に帰る』

- 1) 外部受注の拡大(グループとしての受注拡大)
- 2) 子会社毎に『専門性』、『地域性』を考慮した戦略の明確化
- 3) 外部環境に見合ったスリムな体質への転換
- 4) 成果主義人事制度の導入