



2026年5月8日

各 位

上場会社名 五洋建設株式会社
代表者名 代表取締役社長 清水 琢三
(コード: 1893 東証プライム・名証プレミア)
問い合わせ先 経営企画部長 羽田 晃
(TEL. 03-3817-7545)

「中期経営計画（2026～28年度）」の策定に関するお知らせ

当社グループはこのたび、2026年度を初年度とする3カ年の「中期経営計画（2026～28年度）」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

世界の社会、経済情勢は、緊迫化する中東情勢や長期化するウクライナ情勢など、地政学的リスクの高まりを背景に不安定な状況が続いています。一方、日本経済は2024年にマイナス金利政策が解除されるなど、デフレからの脱却に向けた動きを強め、政府の責任ある積極財政や成長戦略の推進により、緩やかな回復基調が続くものと見込まれます。

建設業を取り巻く事業環境は、世界的な資源・エネルギーおよび建設資材価格の高騰・高止まりによって工事費の上昇が続いていますが、国内においては、国土強靱化や防衛力強化のための堅調な公共投資に加え、経済安全保障の観点からサプライチェーン強靱化のための国内生産拠点や物流施設、AIの進展によるデータセンターの建設需要の高まり、さらには省力化・CN（カーボンニュートラル）対応など、民間設備投資は旺盛です。海外においても、当社の主要拠点であるシンガポールやアジアではインフラ需要は堅調です。

このような状況のもと、先の中期経営計画（2023～25年度）においては、海外の大型土木工事で多額の追加工事損失などを計上しましたが、最終年度は、国内土木、国内建築の事業量拡大によって、過去最高の連結売上高7,943億円、当期純利益347億円を達成しました。

新中期経営計画（2026～28年度）においても、国内外ともに旺盛な需要に支えられ、事業量の拡大とそれに伴う利益の拡大が見込まれます。最終年度には、連結売上高8,800億円、当期純利益380億円と、引き続き最高益更新を目指します。

本年4月に迎えた創業130周年のメッセージ「新たな挑戦がつづく」のもと、時代の変化を先取りし、変化に適応しつつ、自ら進化し続けることで未来を切り拓きます。事業量の拡大を利益の拡大とさらなる企業価値の増大に繋げるため、サステナビリティ経営の深化に注力します。「サステナビリティの取組みは現場から～協力会社・取引先のみならず、常にサステナビリティを考えた事業を展開します」と「建設の未来を切り拓く～AIとロボティクスを活用したDXとGXを推進し、ワクワクする建設現場へと変革します」の二つの「Evolution（進化）」を推進します。

当社グループは、これからも進取の精神で、「サステナビリティ経営を実践し、建設の未来を切り拓く、真のグローバル・ゼネラルコントラクター」として、社会の持続的発展に貢献し、企業の持続的成長ならびに企業価値の向上につなげてまいります。

以 上

(注) 業績予想につきましては、本資料の発表日現在において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績等は、今後さまざまな要因によって記載の見通しとは異なる可能性があります。



中期経営計画
説明資料

中期経営計画（2026～28年度）

2026年5月

 五洋建設株式会社

目次

■ 中期経営計画（2023～25年度）の振り返り	1
■ 事業環境の見通し	2
■ 中期経営計画策定にあたって	3
■ サステナビリティ ～当社の目指す姿とマテリアリティ	4
■ サステナビリティ ～サステナビリティの取組みは現場から	5
■ サステナビリティ ～サステナブルな建設事業活動の実践	6
■ サステナビリティ ～多様な人材が活躍する社会の実現	8
■ サステナビリティ ～豊かな地球環境の創造	9
■ サステナビリティ ～実効あるガバナンスの推進	10
■ 主要経営目標	11
■ 部門別業績計画（連結）	12
■ 業績計画（2026～28年度）	13
■ 投資計画・政策保有株式	14
■ 財務計画・株主還元	15
■ キャッシュアロケーション	16
■ 土木部門（国内土木）	17
■ 建築部門（国内建築）	18
■ 国際部門（海外）	19



本資料に記載された、予想・見通し等につきましては、資料作成時点において入手可能な情報に基づき作成したものであり、実際の業績数値等は、今後さまざまな要因によって記載の予想・見通し等とは異なる可能性があります。

また、本資料の無断複製、無断転載はお控えいただき、第三者への本資料の一部または全部の開示、漏えいがないよう、その取り扱いには十分ご注意ください。

■ 中期経営計画（2023～25年度）の振り返り

(単位：億円)

● 事業環境 ～ 資材価格高騰・高止まりによる建設コストの上昇が続くも、国内外ともに旺盛な建設投資が継続

- ・ 国内：公共は防衛力強化関連投資の拡大、民間は経済安全保障の観点からの投資拡大（工場、物流、DC(データセンター)等）
- ・ 海外：建設投資は旺盛も、厳しい競争環境が継続

● 中期経営計画の達成状況

○ 業績目標 ～ 過去最高の売上高と当期純利益を達成

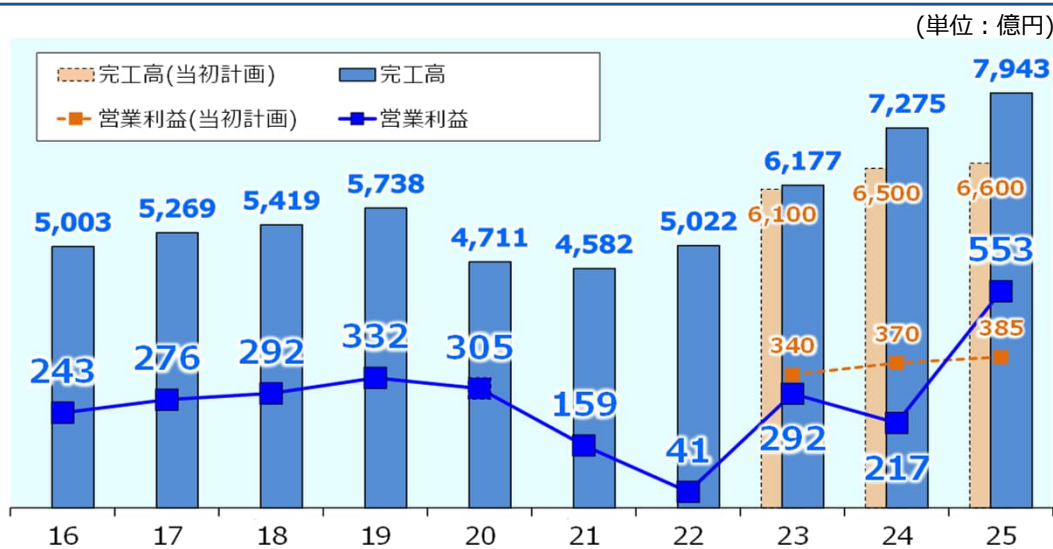
- ・ 国内土木：防衛関連大型工事等により大幅増収増益
- ・ 国内建築：大型工事（再開発、物流、DC等）の増加と資材価格高騰の価格転嫁が進展し、大幅増収増益
- ・ 海外：シンガポールと香港の土木工事で多額の追加工事損失と設備子会社の損失の計上、25年度迄に工事完了

○ 財務目標 ～ 有利子負債の増加

- ・ 国内の事業量の拡大と洋上風力関係の大型作業船への投資

○ 株主還元 ～ 株主還元の強化（'25～）

- ・ 配当性向35%以上（従来30%以上）、中間配当制度導入（'24～）
- ・ 自己株式取得：170億円（'23-'25実績）、100億円/年（'25～'27計画）



【連結売上高と営業利益の推移】

【中計目標(連結)】	2022 実績	2025		
		計画(2023/5)	実績	
業績	売上高	5,022	6,600	7,943
	営業利益	41	385	553
	経常利益	14	365	532
	当期純利益	7	250	347
	EPS	2.4円	88.9円	125.6円
財務	有利子負債残高	937	1,140	1,961
	D/Eレシオ（ネット）	0.28	0.24	0.63
	ROE	0.4%	10%以上	18.7%
配当	配当性向	1002.0%	30%以上	38.1%
	配当額	24円	—	48円
	総還元性向	—	40%	66.9%
	自己株式取得	—	—	100億円

【部門別業績(連結)】	20～22年平均		23～25年平均		増減
国内土木	1,896		2,999		1,103
国内建築	1,534		2,391		857
海外	1,252		1,614		362
その他	90		128		38
売上高	4,772		7,132		2,360
国内土木	297	15.7%	460	15.3%	163 ▲0.3P
国内建築	103	6.7%	186	7.8%	83 1.1P
海外	▲39	▲3.1%	▲48	▲3.0%	▲8 0.2P
その他	18	20.1%	16	12.6%	▲2 ▲7.6P
売上総利益	379	7.9%	614	8.6%	235 0.7P
国内土木	187	9.9%	319	10.6%	132 0.8P
国内建築	33	2.1%	102	4.3%	70 2.2P
海外	▲63	▲5.1%	▲77	▲4.7%	▲13 0.3P
その他	12	13.2%	9	7.0%	▲3 ▲6.2P
営業利益	168	3.5%	354	5.0%	185 1.4P

● 経済見通し ～世界経済は先行き不透明も、国内外ともに底堅い成長が見込まれる

- (-) 世界の政治・経済情勢の不安定さ (中東・ウクライナ・東アジア等の地政学的リスク、米国の保護主義等)
- (+) AI関連の投資拡大と生産性向上、日本政府による責任ある積極財政と成長戦略の推進

● 建設市場と当社の取組み方針 ～資材価格、燃料等の高騰・高止まり懸念も、建設需要は国内外ともに旺盛

○ 国内市場 ～日本の成長分野を取り込み、さらなる事業拡大を目指す

- **政府の成長戦略：** 日本成長戦略会議で、「防災・国土強靱化」、「資源・エネルギー安全保障・GX」に加え、「港湾ロジスティクス」、「海洋」、「造船」等、当社の強みが発揮できる分野が戦略分野に選定
- **公共投資： 国土強靱化と防衛関連が牽引**
 - 国土強靱化** 第1次国土強靱化実施中期計画(2026～31)、インフラの老朽化対策 (港湾、高速道路、下水道等)、気候変動適応策 (海面上昇、台風の巨大化に伴う高波や高潮対策等)
 - 防衛関連** 基地建設・移転 (馬毛島、シュワブ+a)、自衛隊施設の強靱化 (ECI:武山、新千歳、佐世保+a)
※当社の完工高に占める割合：国内土木 40%('23-25)⇒35%('26-28)、国内建築 7%('25)⇒15%('26-28)
- **民間投資： 省人化、AI関連投資の拡大**
 - サプライチェーン強化 (+省人化、CN対応)** 国内生産拠点の再編・強化、高機能物流施設(自動化・冷凍冷蔵)
 - AI関連投資** DC(データセンター)の需要拡大、ワット・ビット連携、再エネ有効利用マネジメント(蓄電池+水素製造・燃料電池発電)
 - 都市再開発・インバウンド** 首都圏の大型再開発、地方のラグジュアリーホテルなど、当社が関わるプロジェクトが多数計画
- **洋上風力建設： エネルギー安全保障の観点から供給拡大** (政府目標：2040年までに着床式30-45GW、浮体式15GW以上の案件形成)
 - 着床式** 2029年度以降本格化 (一般海域2nd・3rdラウンドに対する黎明期の政府支援、4th以降の公募指針改定)
 - 浮体式** EEZへの拡大を法制化、2030年代半ばを目指して産官学で研究が進展中

○ 海外市場 ～国内とシナジーの高いシンガポールでさらなる発展を目指す

- シンガポール** 旺盛な建設投資と明確なビジョン (空港、港湾、地下鉄、病院、コンテナターミナル跡地の再開発、海面上昇対策等)
- ODA** アジア (バングラデシュ、インドネシア、フィリピン等) 中心に取り組む **香港** 現地法人化し、案件を選別して取り組む
- ※海外案件は、技術的リスク、協力会社・資機材の調達、地政学的リスク、為替等のあらゆるリスクを検討して利益重視で取り組む

■ 中期経営計画策定にあたって

- 当社のDNA 「進取の精神」で国内外の難工事・大型工事に挑戦
 - ・1896年広島県呉市で水野組として創業
海洋土木→陸上土木→建築へと業容拡大
 - ・海外展開： 1961年スエズ運河、1964年シンガポール進出



水野組創業
(1896年)

スエズ運河進出
(1961年)

シンガポール進出
(1964年)

響灘WF完成
(2025年)

■ 創業125周年 (2021年4月)

「新たな挑戦がはじまる ～歩んだ軌跡が未来をつくる」

- ・中期経営計画 (2023-25年度)
部門間連携、DE&I、DX・GXを推進、洋上風力・ZEBなど新分野に挑戦
海外の工事損失を克服し、国内の業績拡大により過去最高の業績達成

■ 創業130周年 (2026年4月)

「新たな挑戦がつづく」

- ・125周年から始まった新たな挑戦を進化させ、2つのEvolution(進化)に挑戦

Evolution 1：サステナビリティの取組みは現場から

～協力会社・取引先のみならず、常にサステナビリティを考えた事業を展開します

Evolution 2：建設の未来を切り拓く

～AIとロボティクスを活用したDXとGXを推進し、ワクワクする建設現場へと変革します

■ 中期経営計画 (2026-28年度)

- ・事業拡大継続、2030年 売上高1兆円を視野に (洋上風力本格化)
- ・成長を支える基盤は、サステナビリティ経営の現場への浸透と現場での実践で、全てのステークホルダーの信頼を確立すること
- ・AI/ロボティクスによるデジタルコンストラクションの推進によって、安全で、働きやすく、働きがいのある建設現場へと変革
- ・関係者とともに成長し、社会に貢献することで、持続的な業績拡大につなげる

130th
PENTA-OCEAN

新たな挑戦がつづく

Evolution 1：サステナビリティの取組みは現場から
協力会社・取引先のみならず、常にサステナビリティを考えた事業を展開します

Evolution 2：建設の未来を切り拓く
AIとロボティクスを活用したDXとGXを推進し、ワクワクする建設現場へと変革します

五洋建設

※Evolutionとは、自ら進化し続けること

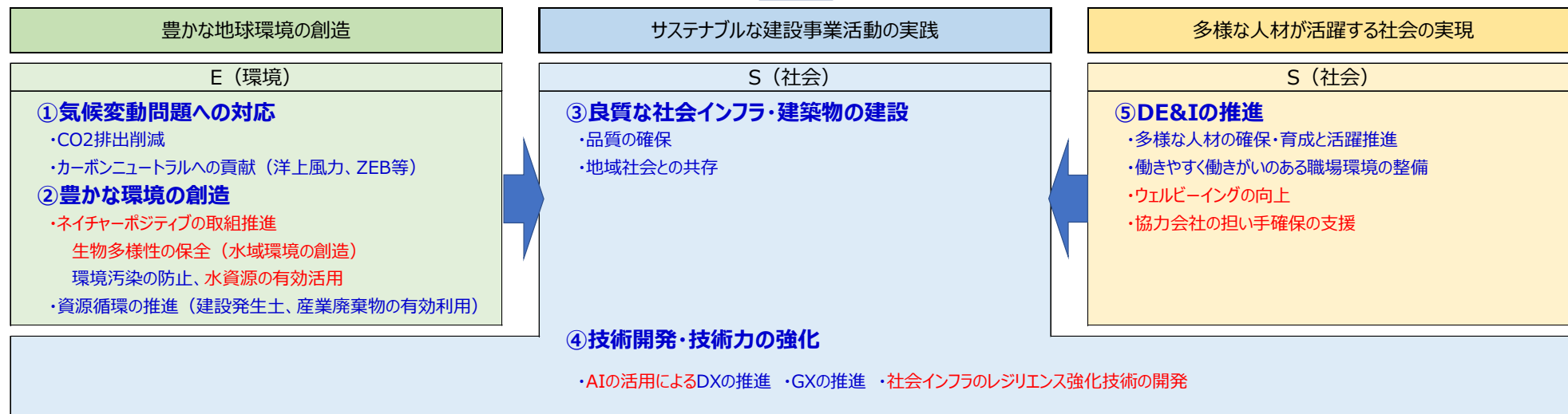
■サステナビリティ ～当社の目指す姿とマテリアリティ

ビジョン（目指す姿）

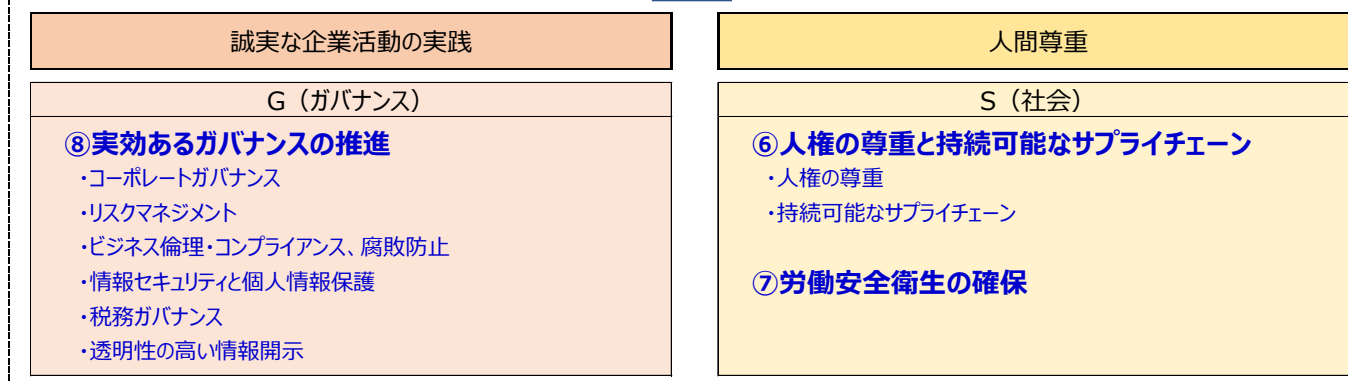
サステナビリティ経営を実践し、**建設の未来を切り拓く**
真のグローバル・ゼネラルコントラクター
 ～サステナブルな建設事業活動を通じて社会の持続的な発展に貢献する

（サステナビリティ経営の実践）

※マテリアリティ ①～⑧



（サステナビリティ経営の基盤）



※2023年に策定されたマテリアリティについて、社会環境やステークホルダーからの要請の変化、自社の事業環境の変化を踏まえて、レビューを行った。その結果、8つのマテリアリティは変わらないものの、重要性の高い取り組み項目とKPIを追加した（赤字で記載）

■ サステナビリティ ～サステナビリティの取組みは現場から

● サステナビリティ経営を進化させる仕組みづくり ～サステナビリティの取組みは現場から

- **サステナビリティ朝礼**（国内は24年9月、海外は26年1月から開始）
 - ・サステナビリティ経営の具体的な取組みを協力会社を含む全ての方々と共に共有
 - ・マテリアリティ項目をテーマにしたポスターを掲示して毎週1回実施
 - ・5か国語(日本語、英語、中国語、ベトナム語、インドネシア語)のポスター作成（25年9月から）
- **サステナビリティ表彰**（シンガポールは24年度、香港、国内は25年度から開始）
 - ・現場のサステナビリティの取組みを表彰し、水平展開



● マテリアリティ（重要課題）への取組み強化

- ・定期的なレビューの実施（23年度に策定したものを25年度に実施）
社会環境やステークホルダーからの要請の変化、自社の事業環境の変化を踏まえて実施
⇒8つのマテリアリティは変わらないものの、重要性の高い取り組み項目とKPIを追加
- **人権の尊重（マテリアリティ⑥）**
 - ・自社グループ・取引先を対象とした人権DDを24年度から実施（支店、グループ会社、海外7か国）
自社拠点対象の人権モニタリング、人権研修、人権DD実施に基づく改善、人権・ハラスメント相談窓口の運用
取引先への自己評価質問票(SAQ)によるモニタリング、ステークホルダーエンゲージメントの実施
- **持続可能なサプライチェーン（マテリアリティ⑥）**
 - ・取引先とのパートナーシップに基づく、持続可能なサプライチェーン（SSC）の構築
主な取引先を対象としたサステナビリティ取組状況のSAQによるモニタリング、活動支援等（26年度、国内995社、海外5か国80社予定）
- **生物多様性の保全（マテリアリティ②）** ～TNFDに基づく情報開示を実施（26年5月）
 - ・ネイチャーポジティブの取組みの一環として、海洋土木事業を対象に、自然資本への依存とインパクト、リスクと機会等を分析して開示



● サステナビリティ情報開示の拡充 ～非財務価値の可視化（マテリアリティ⑧）

- **統合的な開示の推進**
 - ・成長戦略と社会課題解決のリンクを可視化できる財務・非財務情報の統合推進
- **グローバル基準への適応と情報開示の拡充**
 - ・SSBJ基準に準拠した開示に向けたESG情報収集体制の構築（信頼性、透明性の担保）

●「良質な社会インフラ・建築物の建設」こそが最大の社会貢献（マテリアリティ③）

～変わらぬ価値観、建設業の使命

- ・サステナブルな建設事業活動の実践：あらゆるサステナビリティの課題に真摯に取り組む
- ※良質とは：安全最優先、高品質かつレジリエントなインフラ・建築物、環境・地域社会との共生、人権の尊重、持続可能なサプライチェーン

●事業量の拡大を利益の拡大に繋げる ～技術開発・技術力の強化（マテリアリティ④）

フロントローディング × 技術力 × リスクマネジメント力 × 部門間連携 × 進取の精神

○フロントローディングの徹底

- 1) 進取の精神×技術力（差別化）**：技術難易度の高い工事こそ、会社の総合力を生かす好機
- 2) リスクマネジメント力×技術力（稼ぐ力）**：営業、設計・技術、施工が一体となって会社の総合力を生かす
 取組段階：技術的・契約上のリスクの把握 ⇒対応策を織り込んだ技術提案と適正価格での入札徹底
 施工段階：リスクの早期発見とタイムリーな対応 ⇒総合力を発揮できる組織横断的な組織体制の構築
 ※海外では、地政学的リスク、為替、資機材調達リスクの見極め、最適な施工体制の確立

3) 部門間連携×技術力（総合力）

国内土木、国内建築、国際の、部門の垣根を越えた連携
 インフラと近接した建築、防衛施設、軟弱地盤等

4) 技術開発×進取の精神（競争力の源泉）

- ・ターゲットプロジェクトを明確にした技術開発
 DX：デジタルコンストラクション(AI、ロボティクス活用)
 設計・施工技術の生産性向上・高度化
 GX：洋上風力、ZEB、CN材料(カーボンニュートラル材料)
 レジリエンス：インフラ・建築物の強靱化、老朽化対策
- ・プロジェクトを通じた技術力の発揮
 技術難易度の高い工事に生かす
 （軟弱地盤の克服、工期短縮、洋上風力等）



●事業量の拡大を利益の拡大に繋げる（つづき）

○協力会社・サプライヤーとの関係強化 ～サステナビリティの取組みをともに展開

- 1) 施工力の強化： 適正な契約、価格転嫁、CCUS普及等の処遇改善の取組み + 人材確保・育成支援
- 2) 協力会社とシームレスな施工・安全管理の実施： 施工管理タブレットやモバイルの貸与範囲の拡大、施工管理ツールの共有

○外部との連携の推進

～プロジェクト毎、技術分野毎に、専門技術、優位性を持った企業とのフロントローディングの取組み

（建設会社、専門工事会社、設計事務所、コンサルタント、メーカー、サプライヤー、スタートアップ）

※洋上風力（日本）：DEME（ベルギー）、ケイライン・ウインド・サービス（KWS、川崎汽船子会社）

※陸上土木（シンガポール）：KBE社（シンガポール、持分法適用関連会社）

※地盤改良（シンガポール、日本）：Soletanche Bachy（フランス）

●AIとロボティクスを活用したDXの推進（マテリアリティ④）

～ワクワクする建設の未来を切り拓く

○グローバルDXセンター（GDXC）（26年4月～）

～国内と海外の連携強化

10年後の建設現場の未来を思い描き、AIとロボティクスによるDXの現場実装を推進

1) 建設DX ～現場のオートメーション化（省人化、生産性向上）

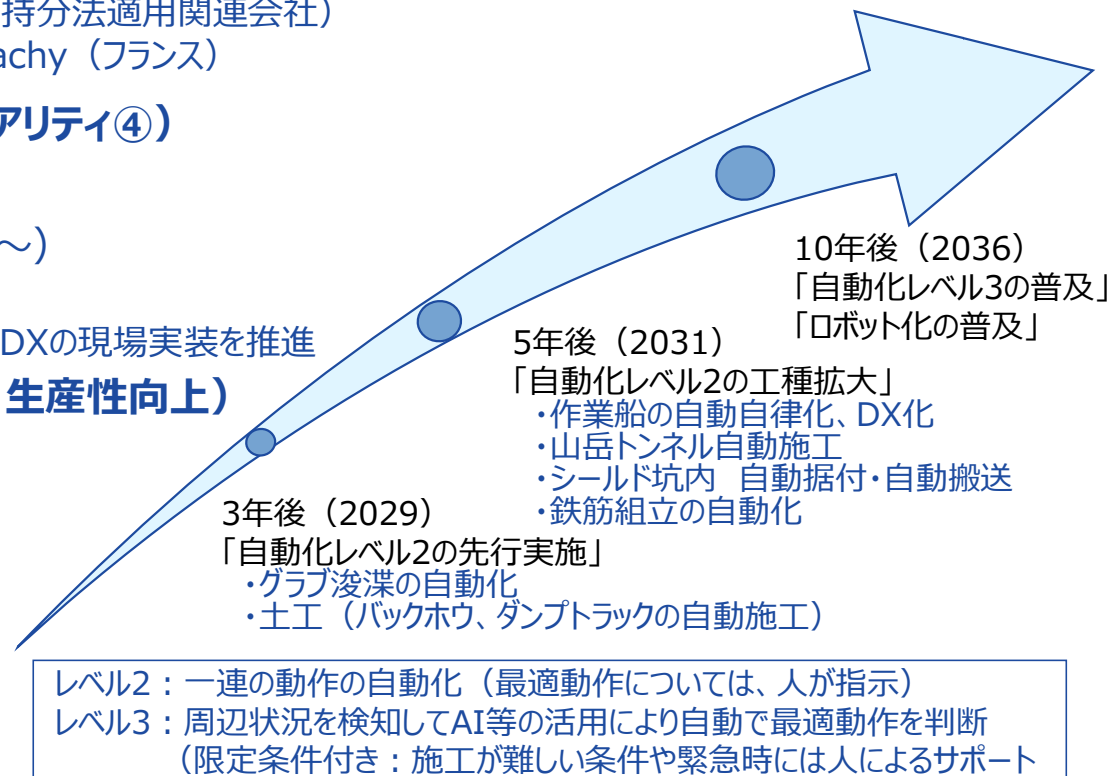
- ・デジタルコンストラクション：
AIとICT、BIM/CIM、ロボティクスをフル活用した
施工のオートメーション化
- ・施工管理の効率化：BIM/CIM連携による
統合施工管理システムの構築

2) ナレッジDX ～ナレッジ活用による業務効率化

- ・AI活用による安全計画の自動作成等
- ・設計・施工計画の自動作成等

3) 経営DX ～タイムリーな工事管理

- ・現場収支の見える化、情報基盤の整備、経営管理の効率化



【現場のオートメーション化のロードマップ】

■サステナビリティ ～多様な人材が活躍する社会の実現

●DE&Iの推進（マテリアリティ⑤）

○多様な人材確保・育成 ～多様な人材確保なくして成長なし

1) 人材確保：競争力ある処遇と環境整備で多様な人材の獲得

- ・ピラミッド型人員構成に転換も、事業拡大に向けてさらなる採用強化を継続
- ・採用目標(27年)：新卒250名以上(26年230名)、うち女性25%(同17.1%)
キャリア約50名、グローバル総合職約5名(全体で約40名)
- ・人的資本経営の強化・従業員エンゲージメント向上施策：
管理職向け株式給付の導入、従業員持株会のインセンティブ強化、
研修の充実、オンボーディング等の強化による離職率低減

2) 人材の育成：活力ある組織を創り出す「人的資本」の最大化

- ・若手育成：土木「ナナイチ計画」、建築「タスクサポートセンター」、自己啓発支援金

○ウェルビーイングの向上 ～心身の健康を基盤とした「健康経営」の高度化

- ・健康経営の推進方針／体制：組織一体となった健康保持・増進への取り組み
心身の健康支援：定期健診・ストレスチェック徹底と生活習慣改善で、心身の健康を総合支援

○多様な人材の活躍支援 ～属性を問わず、能力を最大限に発揮できる環境整備

- ・女性(35年目標)：女性総合職25%以上(25年9%)、女性管理職(海外含む)15%以上(同6%)
- ・障がい者：サテライト活用による障がい者雇用率3.0%以上に向け採用強化
- ・男性育休：育休取得100%、出産時休暇取得促進で育児参画が当たり前の風土へ

○ワークライフバランスの実現 ～ライフステージに応じた柔軟な働き方の確立

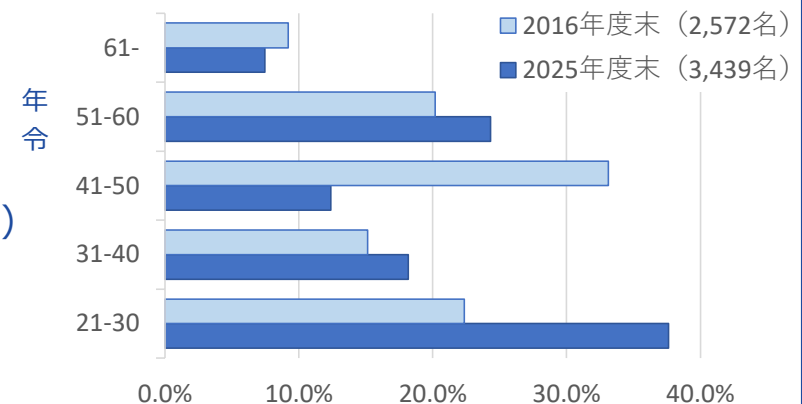
- ・両立支援：不妊治療休暇・休職や融資制度導入、多様化するニーズへの対応
- ・キャリア継続：ジョブリターン制度の改定(制限の撤廃、処遇改善)

○働きがいを感じられる職場環境整備 ～働き方改革の進化

- ・柔軟な働き方：フレックス、朝礼交代制、テレワークの活用、時間外労働の削減を継続
- ・エンゲージメント調査の継続：従業員の意識と指摘を取組みに反映
国内：仕事に対する熱意や会社に対する一体感が高まっている
海外：満足度は良好も、処遇面や福利厚生等で課題が指摘されている

○多様性を尊重する風土の醸成 ～心理的安全性を高める意識改革

- ・相談体制：匿名性の高い相談窓口設置や内部通報の実効性確保、組織信頼を構築
- ・意識改革：失敗事例の共有、階層別研修 ⇒相互理解と心理的安全性の高い組織へ



【従業員の年齢構成（国内）】



●気候変動問題への対応（マテリアリティ①）～CDPスコア「A」（最高評価）を継続し、CO2削減目標達成へ

○洋上風力建設のフロントランナー

- ・プロジェクト：響灘（26年3月運転開始）、男鹿・潟上（27年度施工予定）、西海等（29年度以降）
- ・我が国最大の作業船ラインアップ：洋上WFを一気通貫で施工できる作業船団の保有により洋上風力建設市場を牽引
風車据付船3隻（うち2隻は15MW級大型風車を据付可能）、OCV（自航式作業支援船）2隻、HLV（大型基礎施工船）、CLV（ケーブル敷設船）を建造中、FV（風車部材等運搬船）、OCVを建造予定（4隻はいずれも28年度完成予定）
- ・浮体式への取組：施工の合理化に関する研究を実施（25年1月～浮体式洋上風力建設システム技術研究組合（FLOWCON、国土交通省認可）
26年5月～31年3月 東京大学とUT-FlO WIND内に「浮体式洋上風力の施工・運用イノベーション社会連携研究部門」を設置し、共同研究を実施）

○建物のZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）推進 提案力を強化し、施工建物のZEBを標準化、省エネ化・再エネ利用を推進

○CO2排出量削減の取組み（短期）～2030年削減目標（SCOPE1・2：50%削減、SCOPE3：30%削減、対19年度比）

- ・SCOPE1：燃費改善添加剤の拡大、作業船や建設機械における電動化・ICT活用
- ・SCOPE2：現場ZEB事務所（省エネ化、再エネ利用）、常設拠点へ太陽光パネル導入
- ・SCOPE3：低炭素資材の導入、施工建物のZEB、ブルーカーボン等のCO2固定化技術の開発

○CO2排出量削減（中期・長期）～2050年カーボンニュートラル実現

- ・SCOPE1：作業船の自動自律化、燃費改善、新エネルギーの導入

●ネイチャーポジティブ（マテリアリティ②）

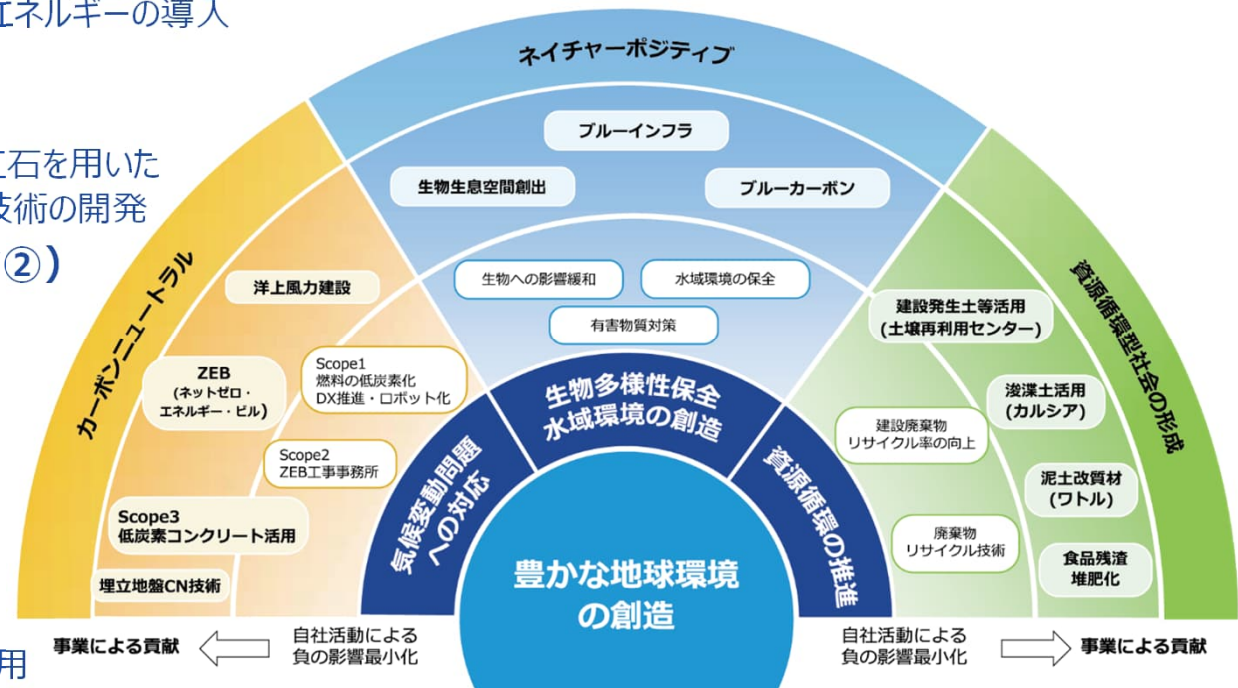
～建設活動を通じた、緑の創出

- ・ブルーカーボン生態系の形成：カルシア改質土・人工石を用いた浅場・干潟等のブルーインフラ整備、CO2固定化技術の開発

●資源循環型社会の形成（マテリアリティ②）

～建設副産物へ付加価値の創出

- ・カルシア改質材：
軟弱浚渫土を埋立材や護岸裏込材等の工事資材へ転用
- ・ワトル（吸水性泥土改質材）：
浚渫土を物理的・化学的に改質、改質土として資材へ転用
- ・土壤再利用センター：
建設発生土・汚泥の適正処理および広域循環利用



●コーポレートガバナンス体制の見直し ～取締役会の実効性強化（マテリアリティ⑧）

・取締役会のガバナンス強化 ～取締役の過半を社外取締役で構成

- ・監査役会設置会社に、指名委員会等設置会社及び監査等委員会設置会社の長所を導入
- ・社内取締役5名⇒2名、社外取締役4名（うち女性2名）⇒5名（うち女性3名）（26年6月24日の定時株主総会後）
- ※人事委員会（指名、報酬等を協議）：委員7名の過半を社外取締役5名（委員長は社外取締役）で構成（従来通り）
- ※監査役会：監査役4名の過半を社外監査役3名（うち女性1名）で構成（従来通り）

・取締役会の実効性強化 ～業務執行は経営会議（新設）に委譲

- ・取締役会：中長期的な視点から会社の方向性、経営戦略等に関わる議論・意思決定に重きを置き、業務執行の監督を行う
- ・経営会議（新設）：代表取締役2名と経営役員5名（主要部門を代表する執行役員）で構成、業務執行に関する意思決定を行う
経営役員は取締役会に陪席

●株主との価値共有・中長期的企業価値向上

○役員報酬制度の改正（マテリアリティ⑧）

～株式報酬比率のアップ（10%⇒30%）

・現行報酬制度：

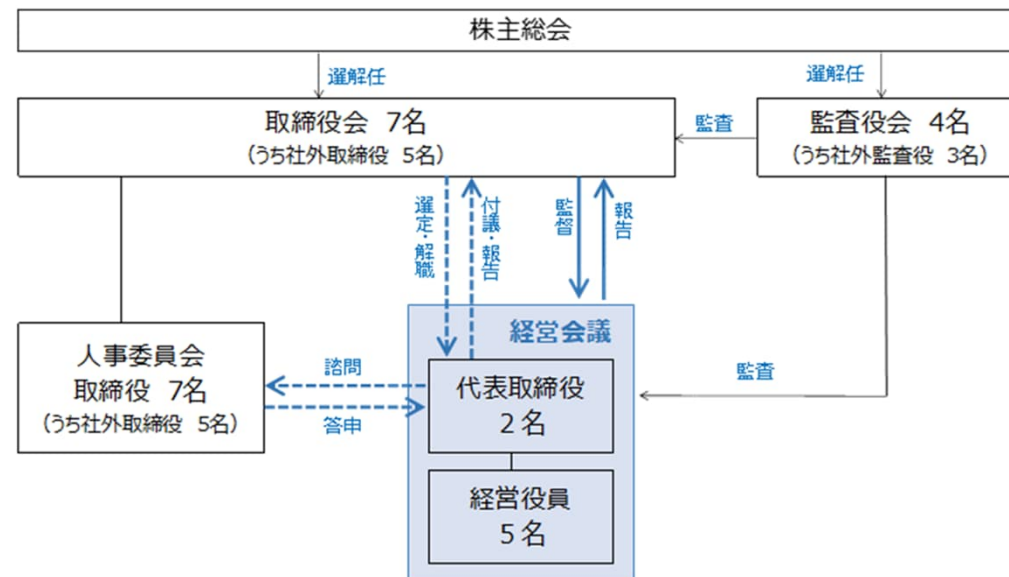
- ①基本報酬(固定)、②個人業績連動型報酬(金銭)、
- ③短期インセンティブ業績連動型報酬(金銭)、
- ④長期業績連動型株式報酬(非金銭) で構成

- ・株式給付信託による業績連動型株式報酬制度の改定
中長期的な企業価値向上へのインセンティブを高めるため、
③の短期インセンティブ報酬の50%相当を株式報酬に変更

- ・固定(金銭)、業績連動(金銭)、業績連動(非金銭)の割合
現在の65%、25%、10% ⇒55%、15%、30%へ

○従業員向け株式給付信託(J-ESOP)の導入

- ・管理職向け（海外現地採用社員も含む）
- ・ガバナンス強化に資する報酬制度
企業価値向上×人的資本経営強化の両方に資する制度



※取締役、社外取締役等の人数は、
2026年6月24日定時株主総会後の予定

【コーポレートガバナンス体制】

■ 主要経営目標

● 連結目標 (2028年度)

～過去最高売上高、過去最高益更新へ

【連結】 売上高	8,800 億円
当期純利益	380 億円
有利子負債残高	1,660 億円
ROE	10 % 以上 (概ね16%超の見通し)
配当性向	40 % 以上
総還元性向	60 % 以上

(単位：億円)

	2025年度実績 (過去最高益)		中期経営計画 (2026～28年度) 2028年度目標	
	個別	連結	個別	連結

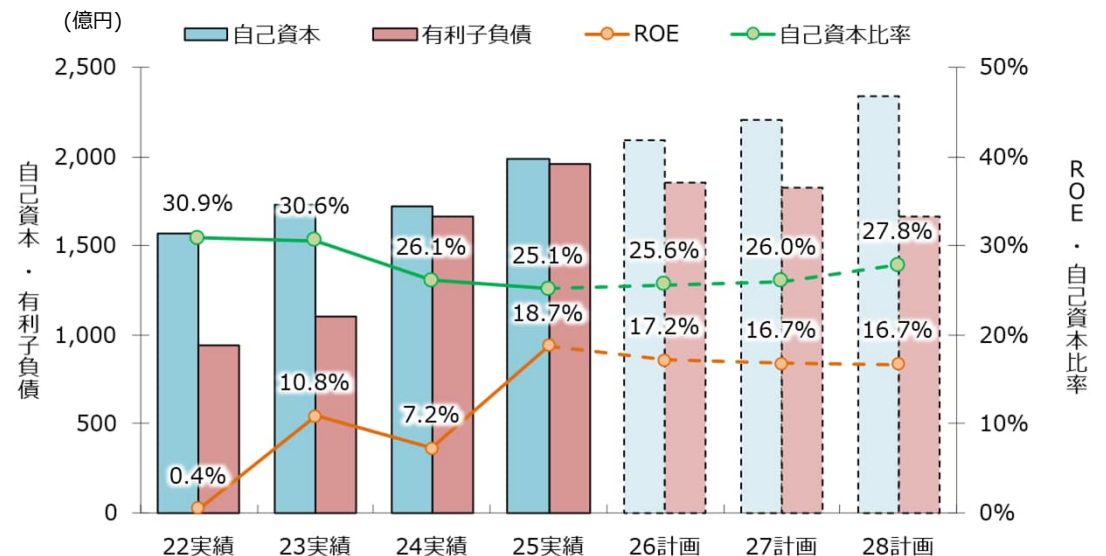
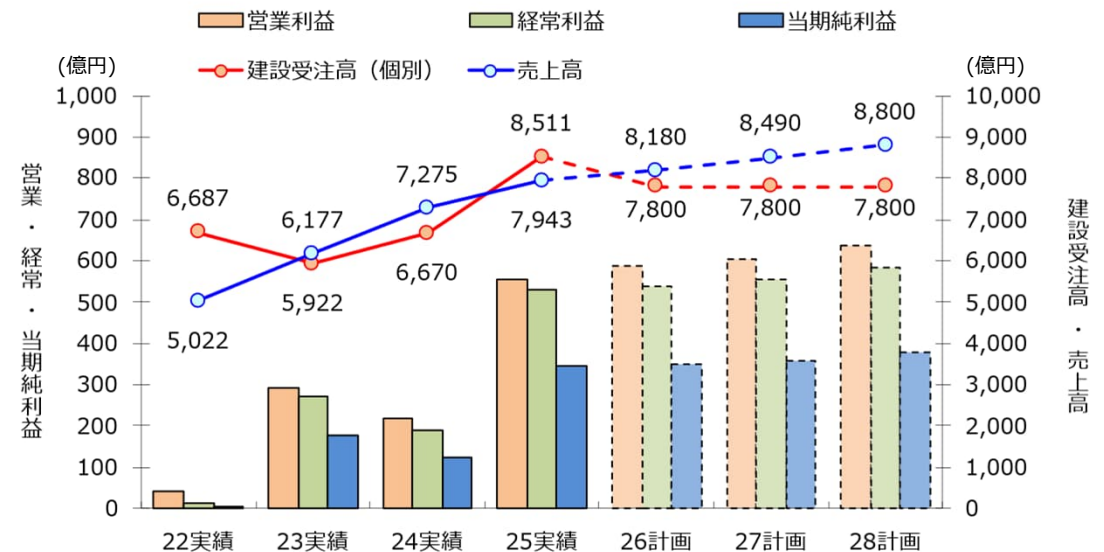
【業績目標】

	2025年度実績 (過去最高益)	2026年度計画	2027年度計画	2028年度目標
建設受注高	8,511	7,800		
売上高	7,455	7,943	8,305	8,800
営業利益	512	553	605	635
経常利益	492	532	570	585
当期純利益	316	347	370	380
EPS	114.5円	125.6円	143.5円	147.4円

【財務目標 (連結)】

有利子負債残高	1,961 億円	1,660 億円
D/Eレシオ (ネット)	0.6 倍	0.4 倍
ROE	18.7 %	16.7 %

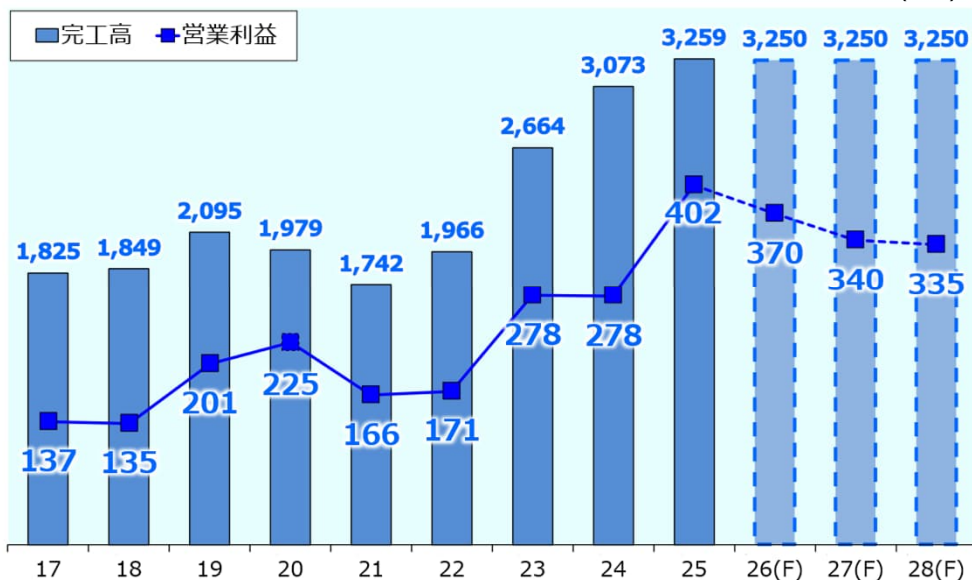
● 主要数値の推移 (連結)



部門別業績計画 (連結)

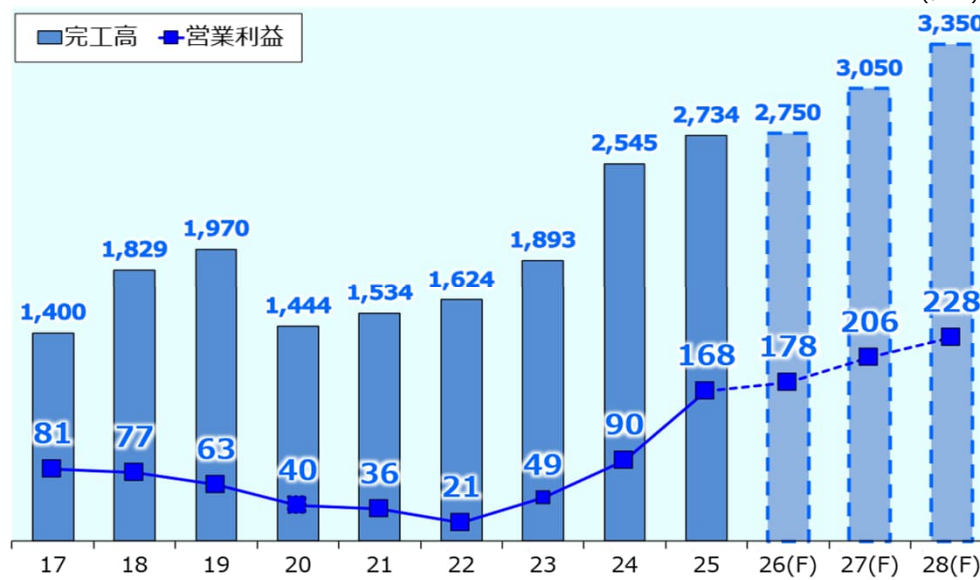
● 国内土木

(億円)



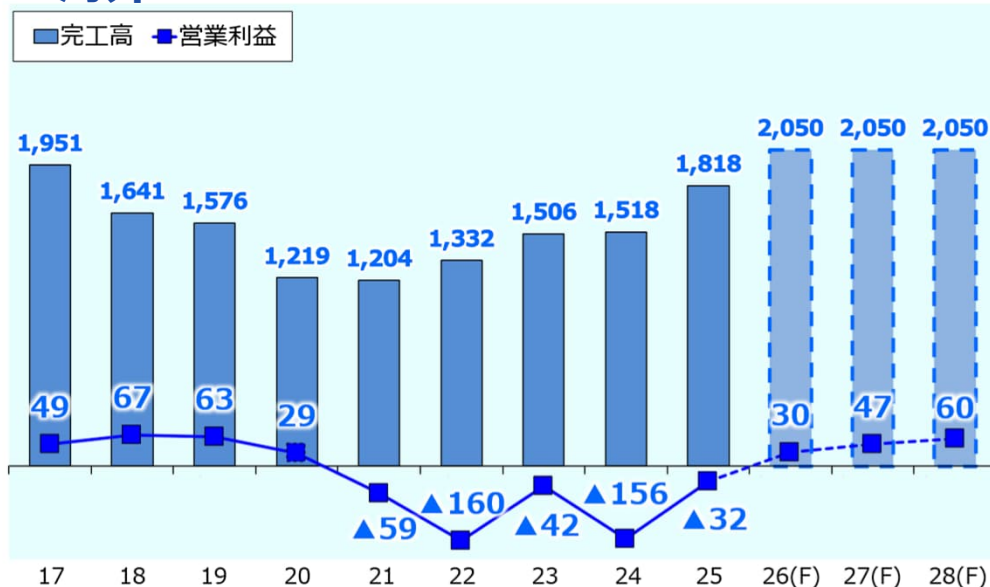
● 国内建築

(億円)



● 海外

(億円)



● 全社

(億円)



■投資計画・政策保有株式

●投資計画 ～成長投資として3年で1,000億円を計画

◎成長投資

○洋上風力関連投資: 700億円/3年 (うち建造費670億円)

- ・洋上風力関連作業船のラインアップ強化
- ・HLV(大型基礎施工船)、CLV(ケーブル敷設船)は28年完成予定
新たにOCV(作業支援船)、FV(風車部材等運搬船)を追加で建造
(いずれも2028年度完成予定)
- ・2029年度の事業本格化に向けて人員及び研究開発を強化

○DX、GX推進関連投資: 250億円/3年

- ・グローバルDXセンター(26年4月新設)主導でDX推進を強化
- ・建設DX、ナレッジDX、経営DXを推進
(システム開発や作業船、建機のロボティクス、情報基盤整備等)
- ・GX推進に向けた取り組みや研究開発を継続

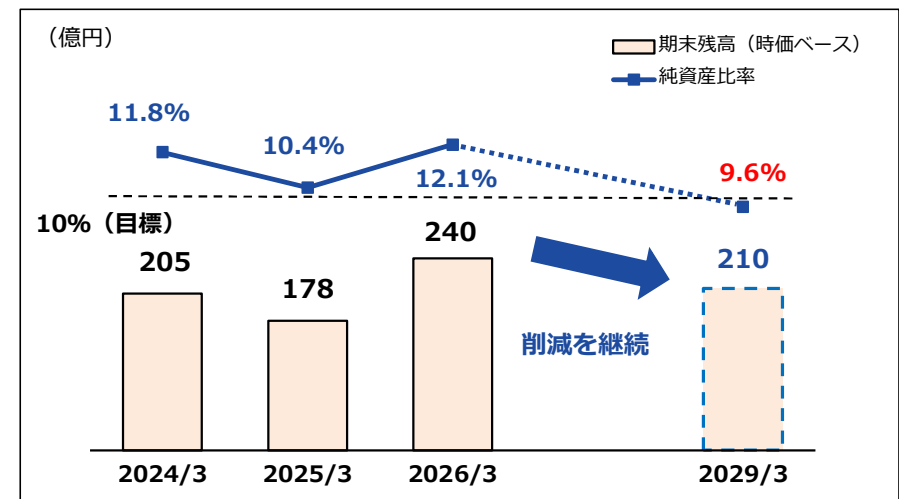
○人材関連投資: 約50億円/3年

- ・従業員向け株式給付信託(J-ESOP)の導入、従業員持株会の加入促進・インセンティブ強化、人材育成・研修の充実、自己啓発支援の強化

●政策保有株式

- ・2026年3月期は10銘柄の売却を実施したが、保有株式の株価が上昇したため純資産比率は+1.7P上昇
- ・保有先との取引関係を考慮しながら削減を継続し、**2028年度末までに目標の純資産比率10%以下まで削減**

【政策保有株式の保有額と純資産比率の推移】



【洋上風力関連作業船の投資予定】

(単位: 億円)

	完成時期	投資額	支払スケジュール					備考
			2024	2025	2026	2027	2028	
HLV (大型基礎施工船)	2028/05	650	110	260	70	130	80	総額: 1,300億円 (50%は芙蓉総合リース社が保有)
CLV (ケーブル敷設船)	2028/02	170	30	46	34	60		総額: 340億円 (50%は芙蓉総合リース社が保有)
トレンチャー・ワークROV	2027/02	41		15	22	4		総額: 64億円 (35%は小島組が保有)
OCV (作業支援船)	2028年度	150			30	60	60	共同保有予定
FV (資材運搬船)	2028年度	120			24	48	48	共同保有予定
合計		1,131	140	321	180	302	188	

※3年合計 670億円

財務計画・株主還元

●財務計画

○成長投資と株主還元に向けた資金の確保

- ・ 完工高が高水準を維持 ⇒ 営業CFも高水準を維持
- ・ 成長投資(洋上風力関連作業船やDX投資等)の資金確保
- ・ 必要資金の確保と有利子負債残高の管理を強化
 - ⇒ 成長投資には計画的な社債発行による資金を充当
 - ⇒ 有利子負債はEBITDAの3倍程度に抑えて有効活用

○増加する運転資本への対応

- ・ 事業量の増加に伴い、期中の立替金も大きく増加
 - ⇒ 金利コストを意識したキャッシュフロー管理の徹底
 - ⇒ 金利高騰による支払利息の増加を出来る限り抑制
- ・ 期中の一時的な資金需要にはコスト重視の調達で対応

●株主還元

○株主還元の目標

資本コストや株価を意識した経営実践のため、当中期経営計画(2026~2028年)の期間を、企業価値の向上を更に促進させる期間と位置づけ、積極的な株主還元を実施

① 連結配当性向 40%以上 (35%から引き上げ)

② 自己株式取得額 300億円

- ・ 従来計画(2025~27年の3年間で300億円)を1年延長
本中計期間中(2026~28年)に300億円実施
- ・ 毎年度、中間期(下期)と決算期(翌年度上期)に、それぞれ約50億円の自己株式取得を実施予定

【CF・有利子負債残高の計画】

(単位: 億円)

		2024 実績	2025 実績	中期経営計画		
				2026 計画	2027 計画	2028 計画
連結	営業CF	▲233	684	560	630	730
	投資CF	▲232	▲663	▲310	▲280	▲200
	財務CF	439	96	▲370	▲270	▲420
	期末資金残高	573	718	598	677	788
	有利子負債残高	1,665	1,961	1,850	1,820	1,660
	うち作業船関連	(374)	(607)	(626)	(596)	(550)
	(対前年度比)	562	296	▲111	▲30	▲160
個別	期末資金残高	512	644	523	613	743
	有利子負債残高	1,554	1,708	1,577	1,577	1,423
	うち作業船関連	(280)	(370)	(370)	(370)	(330)
	(対前年度比)	562	154	▲131	0	▲154

※CF: 連結CF計算書、期末資金残高: B/S上の現金預金

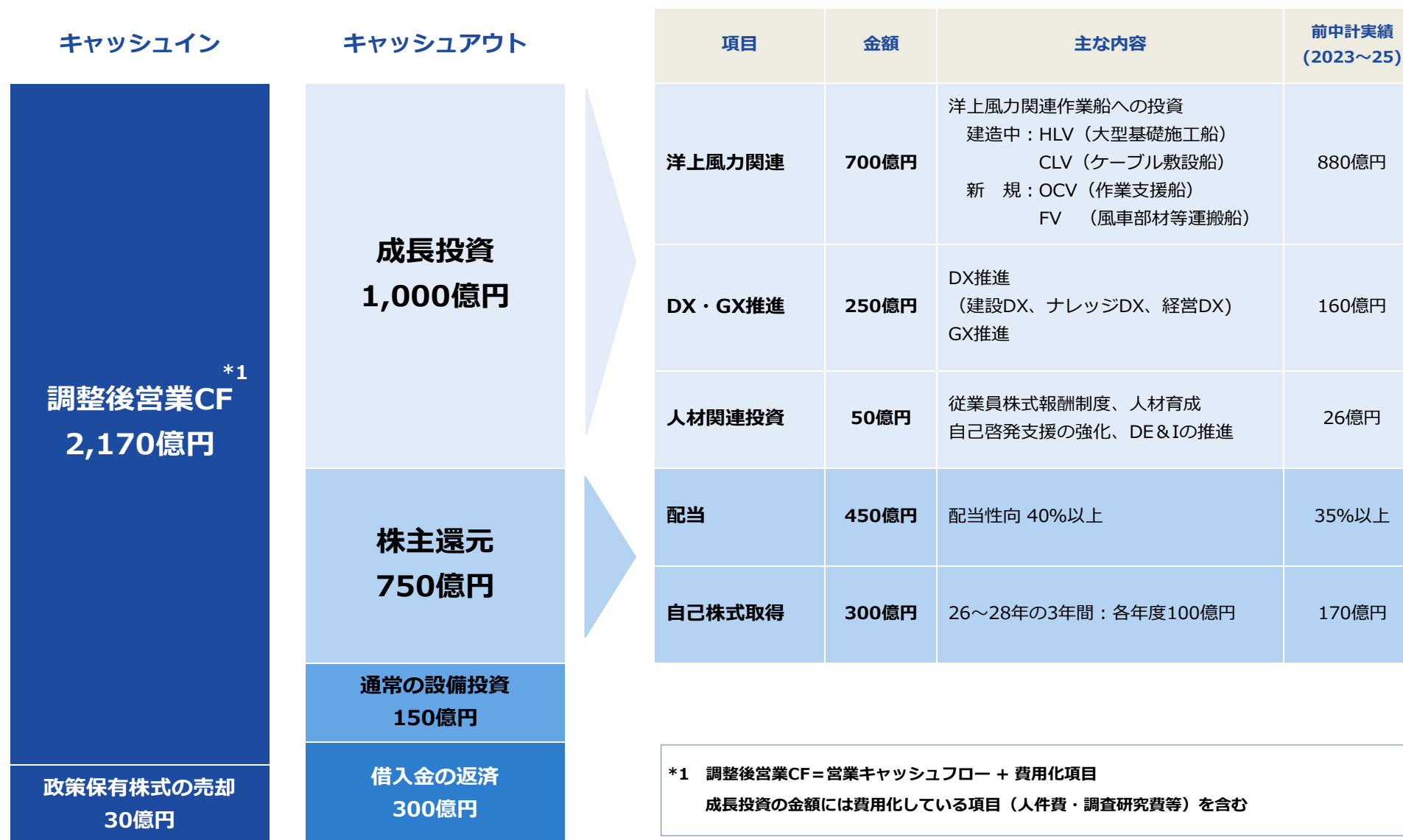
※作業船関連借入金 連結: 鹿島建設、寄神建設、DEME Offshore社
個別: JRTT (財投融资)

【株主還元の推移】

	2024			2025			2026			2027・2028
	実績			実績			計画			計画
	中間	期末	計	中間	期末	計	中間	期末	計	各年度
一株当たり配当額(円)	12	12	24	17	31	48	26	26	52	-
配当性向	54.5%			38.1%			40.1%			40%以上
自己株式取得額(億円)	-	50	50	50	50	100	50	50	100	100
還元性向	40.1%			28.8%			28.6%			20%以上
総還元性向	94.6%			66.9%			68.6%			60%以上

■ キャッシュアロケーション

● キャッシュアロケーション (2026-28年度累計)



*1 調整後営業CF=営業キャッシュフロー + 費用化項目
 成長投資の金額には費用化している項目（人件費・調査研究費等）を含む

● 目指す姿

技術力×人材力でさらなる事業拡大に挑戦

～事業拡大を見据えた経営基盤の拡充

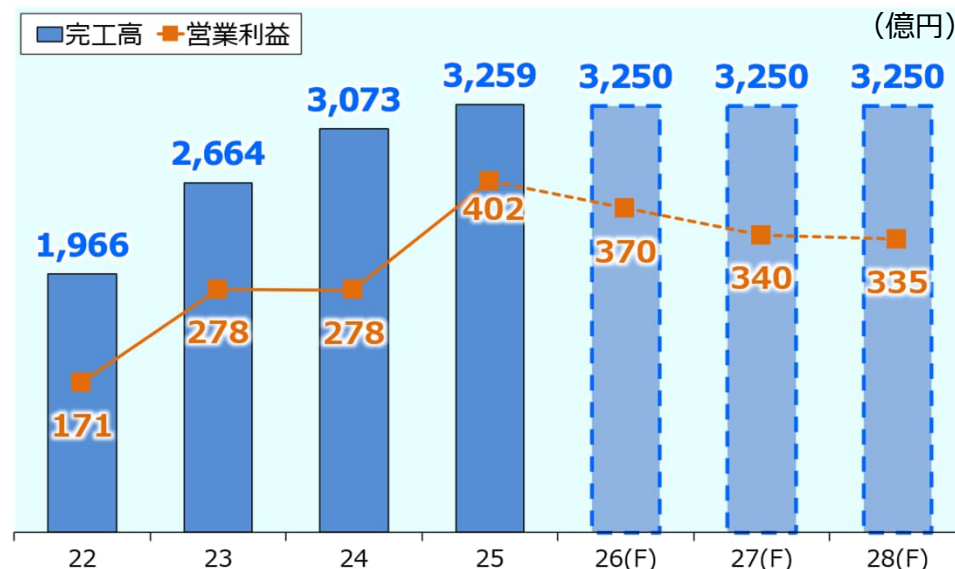
● 最終年度目標（連結）

（対25年度比）

完工高 3,250億円 （0.3%減）

完工総利益率 16.0% （1.0P減）

営業利益 335億円 （16.6%減）



● 基本戦略

1. 事業拡大を支える経営基盤の拡充

- ・協力会社と連携深化(パートナーシップ構築)による施工力、稼ぐ力の強化
支援拡充（人材確保・育成、DX推進等）による施工力の強化
協力会社とシームレスな施工管理・安全管理の推進
- ・陸上土木の強化・拡大と技術競争力の向上
国交省、NEXCO等ターゲット案件フロントチームの構築
施工DXの推進（山岳トンネル・大規模土工等の自動化）
リニューアル技術の推進

2. 建設の未来をつくる（AI・RXを活用したDX・GXの推進）

- ・グローバルDXセンター（GDXC）と一体となったDXの推進
AIやロボティクスの現場実装と建設DX（デジタル施工の高度化、
施工管理の効率化）、ナレッジDX、経営DX(現場収支の見える化)
- ・プロジェクト志向の技術開発とDX
プロジェクト課題に直結する自動化、ロボット化技術開発
- ・次世代を見据えた船舶・機械の技術開発
AI自動操船や次世代燃料など先端的な船舶、機械開発推進
DX推進による生産性向上でGXの推進とCO2削減に貢献

3. 洋上風力のフロントランナーとしての取組強化

- ・洋上風力建設のフロントランナーを目指した総合力向上
設計手法の高度化、最適化と着床式の一貫施工体制確立
- ・最新鋭の作業船ラインアップ充実による施工力、技術力向上
自社船団（SEP船、HLV、CLV等）の運航体制確立
- ・浮体式プロジェクトの実現に向けた取組加速

4. 次世代主力事業への取組み推進

- ・臨海部大型事業、海洋資源開発分野への取組
臨海部の再編・再生事業に加え、遠隔離島の海洋資源開発やCCS等
の新分野に取り組む
- ・大型プロジェクトへのフロントローディングの取組み
国土強靱化、防衛力強化、サプライチェーン強靱化等の大型案件を見
据えた組織横断的なフロントチームの結成

5. 人材の育成

- ・洋上風力の本格化を見据えて売上高4,000億円施工体制の構築
- ・基礎技術力の向上とスペシャリストの育成
- ・マネジメント人材の育成
大型プロジェクトをマネジメントできる人材を計画的に育成

■ 建築部門（国内建築）

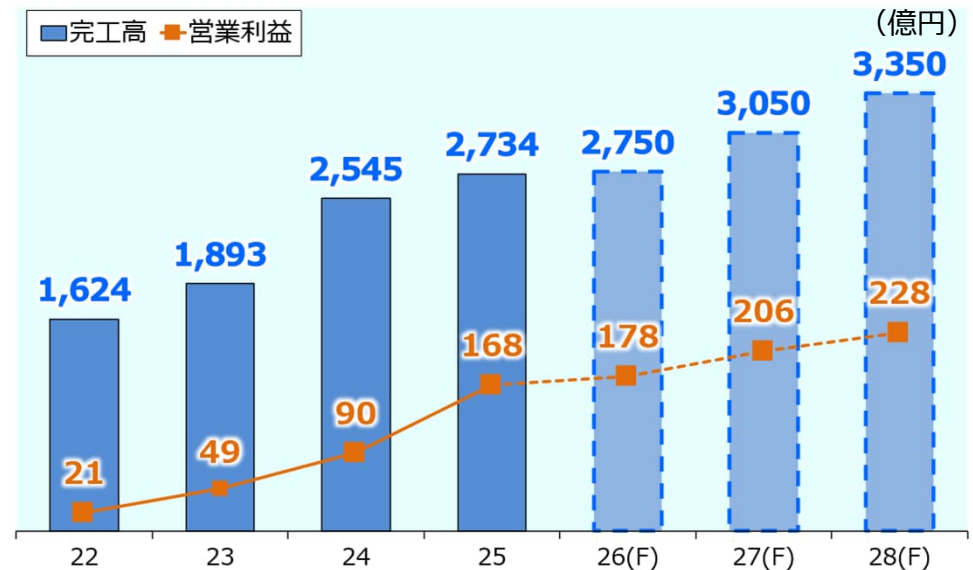
● 目指す姿

技術力×DXで 持続的な事業拡大に挑戦

～事業拡大を見据えた経営基盤の拡充

● 最終年度目標（連結） （対25年度比）

完工高	3,350億円	（22.5%増）
完工総利益率	10.1%	（ 0.7P 増）
営業利益	228億円	（35.6%増）



● 基本戦略

1. フロントローディングを進化し、顧客価値を創造する

1) 再開発、物流、防衛ECI、データセンターへ経営資源集中

- ・経験を生かしてエンジニアリング力、ブランド力を磨く
- ・社内外の連携により総合力と技術力を発揮
- ・各分野の専門性を進化させた提案で顧客価値を最大化

2) フロントローディングにより設計施工のシナジーを加速

- ・社内外の連携により、課題やニーズに応える提案
- ・顧客価値の創造を意識した多面的な提案
- ・AIで暗黙知を可視化し、組織力や提案力を深化

3) 後楽二丁目再開発計画の事業推進で次世代モデルを具現化

- ・部門間連携の強みを発揮し、総力を結集する対応力の強化
- ・〈オフサイト化・プレキャスト化・ユニット化〉× DXで施工を変革

2. 協力会社との連携深化による施工力、稼ぐ力の強化

- ・協力会社、サブコン（設備工事会社）、サプライヤーと共存共栄するパートナーシップの構築
- ・支援拡充（人材確保・育成、DX推進等）による施工力の強化
- ・協力会社とシームレスな施工管理・安全管理の推進

3. 建設の未来をつくる

～DXとGXを推進し、誰もが働きやすい現場に変革

1) グローバルDXセンターを核とした生産性向上

- ・AIとデジタルツインが連携し業務を自動化
- ・AI・ロボット・IoTによる現場作業や管理の合理化
- ・AIを活用した意思決定支援や熟練ノウハウの蓄積と活用

2) 成長機会と捉えるGXで環境価値最大化と環境負荷最小化

- ・ZEBや環境配慮型コンクリート等低炭素材料の適用拡大
- ・再エネ有効利用技術の開発、整備（室蘭工場の水素利用等）

4. 人材の育成

- ・売上高4,000億円体制の構築（営業、設計、技術、施工、設備）
- ・大型プロジェクトをマネジメントできる人材を計画的に育成
- ・生き生き・ワクワク働ける職場環境の創出
- ・若手技術者の挑戦・成長をタスクサポートセンターで伴走支援

■ 国際部門 (海外)

● 目指す姿

リスクマネジメント力×DXで 持続的成長に挑戦

～Manage Risk, Drive Smart, Grow Together.

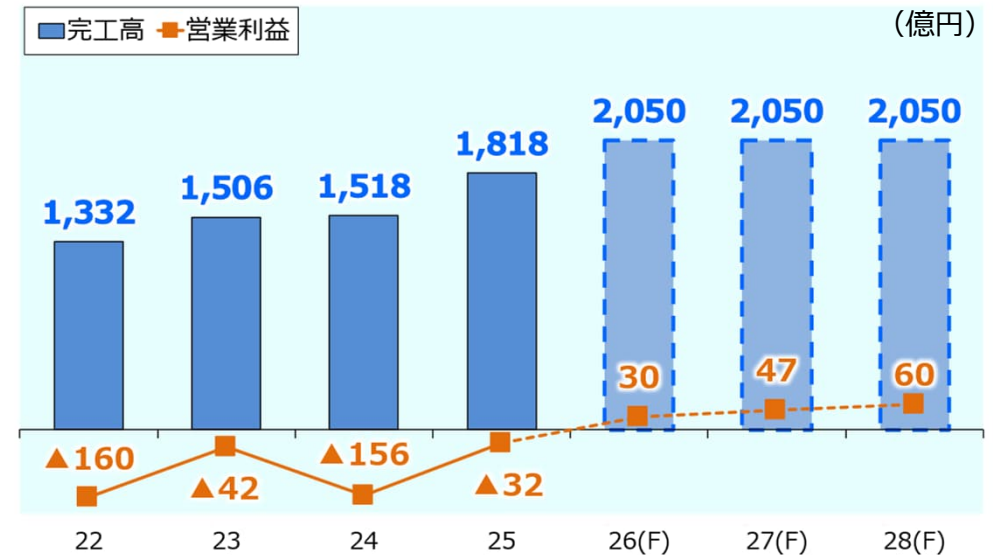
● 最終年度目標 (連結)

(対25年度比)

完工高 **2,050億円** (12.8%増)

完工総利益率 **4.6%** (4.8P 増)

営業利益 **60億円**



● 基本戦略

1. フロントローディングによる総合力の発揮

- ・技術に裏打ちされた営業戦略 ～リスクマネジメント力の強化
フロントローディングによる技術課題・リスク・適正工事原価の把握徹底
地域ごとにターゲット(規模、用途)を明確化した戦略的取り組み推進
世界的なマーケティングに基づく自社船の最適配置実行
- ・利益重視の入札
利益率とリスク管理を徹底し、生産性改善による利益の上積み
を計画段階から織り込む
- ・事業規模の維持と営業利益確保

2. 協力会社との連携深化による施工力・稼ぐ力の強化

- ・UG M&E(設備子会社)、KBE社(土木系持分法適用関連会社)
との協業を最大限活用する
- ・協力会社、サブコン(設備工事会社)、サプライヤーと共存共栄する
パートナーシップの構築

3. 建設の未来をつくる ～生産性向上とDXの加速

- ・建築技術の高度化
プレキャスト化や設備のユニット化を推進し、国際部門
新設の「設備部」活用により施工効率を最大化
- ・DXによる生産性向上
グローバルDXセンターと連携し、大型工事における機械化施工等の
成功事例を積極的に水平展開

4. 人材の育成 ～真のグローバル組織への進化

- ・多様なリーダーシップの育成
日本人と非日本人の人材を全階層で登用し、多様性と結束力のある
リーダーシップを醸成
日本人中心から真のグローバル経営スタイルへの転換を加速
- ・産学連携によるDX人材の確保
共同研究を通じたDX人材の確保により、フロントローディングの高度化
と現場の生産性向上を推進する
- ・グローバル・ロードマップの提示
全職員が理解できるロードマップを作成、目指すべき将来像を共有