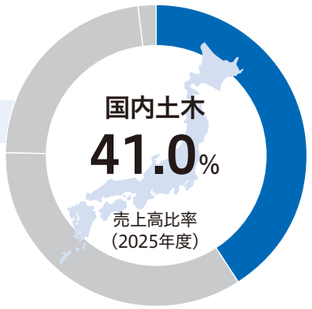
国内土木部門



目指す姿

【技術力 × 人材力】　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

基本戦略

国内土木部門は、国土強靱化や港湾空港の国際競争力強化に加え、防衛関連の公共事業が増加するとともに、民間投資も旺盛で、官民ともに堅調な建設需要が継続しています。2025年度は大型港湾工事の順調な進捗や工事採算の改善により、連結売上高3,259億円、営業利益402億円と、中期経営計画（2023～25年度）の最終年度目標を大幅に超過達成しました。中期経営計画（2026～28年度）においては、業績を牽引してきた大型港湾工事が完成に向かい、一時的に減益を見込んでいますが、引き続き旺盛な建設需要と豊富な手持工事の着実な進捗により、最終年度の2028年度は売上高3,250億円、営業利益335億円を見込んでいます。さらに次期中期経営計画（2029～31年度）では、防衛関連等の大型工事に加え、洋上風力建設の本格化によりさらなる事業量の拡大が見込まれることから、「技術力×人材力」で売上高4,000億円を見据えた経営基盤の拡充を推進します。

事業量の拡大を利益の拡大に繋げるため、以下の戦略を展開します。

まず、国土強靱化、防衛力強化等の大型案件を見据えた組織横断的なフロントローディングの取組みを推進するとともに、洋上風力建設の本格化を見据えて売上高4,000億円体制の構築に取り組みます。当社のみならず、協力会社、サプライヤーと一体となった現場施工力を強化するため、適正な契約・価格転嫁によるパートナーシップ構築と、人材確保・育成、DX推進等の支援拡充によって、協力会社との連携深化を推進します。当社も、若手技術者の基礎技術力の向上とスペシャリストの育成、大型プロジェクトをマネジメントできる人材の計画的育成に取り組みます。

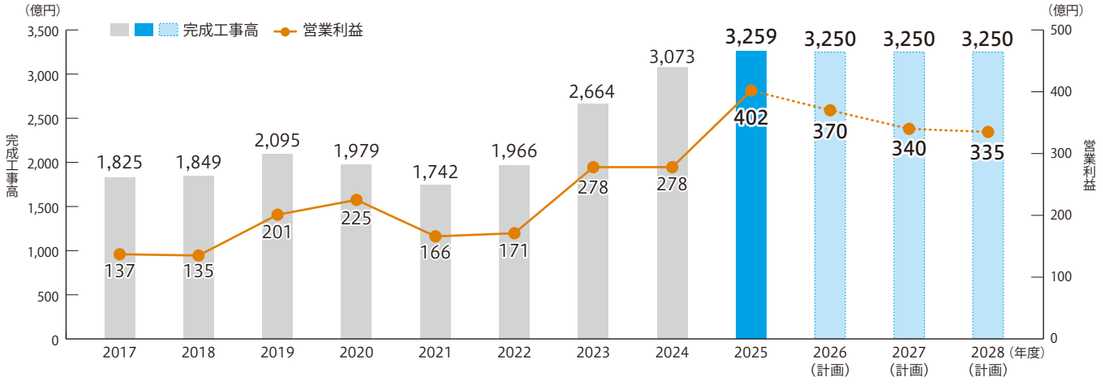
次に、2026年4月に新設したグローバルDXセンターと一体となり、AI・ロボティクスの現場実装と建設DX（デジタル施工の高度化、施工管理の効率化）を推進します。作業船及び陸上建設機械の自動・自律化については、一連の動作を自動化する自動化レベル2から、AIが周辺状況を検知して最適動作を自動で判断する自動化レベル3への発展を見据えたロードマップを策定し、推進します。

洋上風力建設については、北九州響灘洋上ウインドファーム（2026年3月、営業運転開始）の建設で培った実績を活かすとともに、我が国で最も充実した自社グループ船団ラインアップを生かして、着床式の一貫施工体制（風車の基礎、据付及びケーブル敷設）を確固たるものとします。また、浮体式についても、合理的な建設システムの確立に向けて、産学連携の取組みを加速します。

また、将来を見据えて、臨海部の大型プロジェクトはもとより、我が国EEZの海洋資源の開発やCCS（二酸化炭素回収・貯留）等の新分野にも挑戦します。これらに関するプロジェクトに対しては組織横断的なフロントローディングの取組みを推進します。

中期経営計画（2026～28年度）

最終年度目標　完成工事高：3,250億円　完工総利益率：16.0%　営業利益：335億円



事業の強み・機会・リスク・リスクへの対応

強み（内的なプラス要因）

- ▶臨海部で培ってきた高度な海洋土木技術
- ▶多様な工事に対応できる作業船の保有
- ▶部門間連携による課題解決力

リスク

- ▶担い手（技術者、技能者）の確保・育成
- ▶建設資材・燃料の高騰への対応
- ▶建設事業活動のカーボンニュートラル化、特に作業船のCO_2排出削減

機会（外的なプラス要因）

- ▶国土強靱化に加え、防衛関連の公共事業の増加
- ▶臨海部の製造拠点の再編やカーボンニュートラル関連の民間設備投資の拡大
- ▶洋上風力等の再生可能エネルギー市場の拡大

リスクへの対応

- ▶多様な人材の確保・育成、協力会社との連携深化（人材確保・育成とDX推進等の支援）
- ▶建設資材・燃料の調達状況の常時確認（代替ルートの確保）
- ▶作業船・建機の自動・自律化による効率化、電動化、燃費改善剤・バイオ燃料の活用による低炭素化、低炭素建設資材（コンクリート、鋼材等）の活用

具体的な施策

1 事業拡大を支える経営基盤の拡充

- ▶協力会社・サプライヤーとの持続可能なサプライチェーンの構築と支援拡充（人材確保・育成、DX推進等）による施工力強化
- ▶臨海部の大型プロジェクトへのフロントローディングの取組み
- ▶陸上土木の強化・拡大と技術競争力の向上（山岳トンネル、大規模土工の自動化、リニューアル技術の開発推進）

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・ナレッジDX・経営DXの推進）
- ▶プロジェクト志向の技術開発
- ▶次世代を見据えた船舶・機械の技術開発

3 洋上風力のフロントランナーとしての取組み強化

- ▶総合力の強化（設計手法の高度化・最適化と着床式一貫施工体制確立）
- ▶最新鋭作業船のラインアップ充実
- ▶浮体式プロジェクトの実現に向けた取組み加速

4 次世代主力事業への取組み推進

- ▶海洋資源開発とCCS（二酸化炭素回収・貯留）の取組み

5 人材の育成

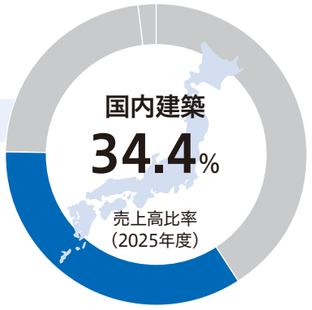
- ▶DE&Iの推進・人的資本の最大化
- ▶売上高4,000億円体制の構築
- ▶スペシャリストと大型プロジェクトマネジメント人材の育成

2025年度の主な竣工工事

北九州響灘洋上ウインドファーム［福岡県］

秋芳鉱山桟橋延伸工事［山口県］

国内建築部門



目指す姿

【技術力 × DX】　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

基本戦略

国内建築部門は、首都圏の都市再開発、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等の建設需要の高まりに加え、自衛隊施設の強靱化等の防衛関連の公共工事が増加し、官民ともに建設需要が旺盛です。このような事業環境の中、2025年度は再開発や物流施設、データセンター等の大型工事が順調に進捗し連結売上高は2,734億円、営業利益は168億円と、中期経営計画（2023～25年度）の最終年度目標を大幅に超過達成しました。中期経営計画（2026～28年度）においても、引き続き旺盛な建設需要と豊富な手持工事の進捗に支えられ、最終年度の2028年度には売上高3,350億円、営業利益228億円へと業績拡大を見込んでいます。さらに次期中期経営計画（2029～31年度）も、さらなる事業量の拡大が見込まれることから、「技術力×DX」で売上高4,000億円を見据えた経営基盤の拡充を推進します。

事業量の拡大を利益の拡大に繋げるため、以下の戦略を展開します。

まず、再開発、物流、データセンター、防衛関連等の大型案件を見据えた組織横断的なフロントローディングの取組みを推進することで、売上高4,000億円体制の構築に取り組みます。部門間連携と部門内の営業・設計・技術・施工・設備の各分野の専門性を進化させることで、顧客価値の最大化に取り組みます。具体的には、大型再開発プロジェクトで、省力化（オフサイト化、プレキャスト化、ユニット化）× DXで施工を変革し、次世代の建築生産モデルの具現化に取り組みます。

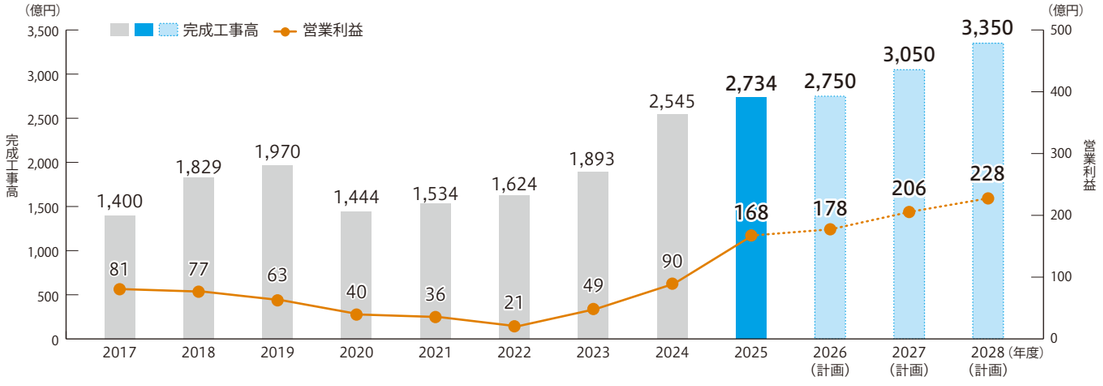
また、当社のみならず、サブコン（設備工事会社）を含む協力会社、サプライヤーと一体となった現場施工力を強化するため、適正な契約・価格転嫁によるパートナーシップ構築と、人材確保・育成、DX推進等の支援拡充によって、協力会社との連携深化を推進します。当社も、大型プロジェクトをマネジメントできる人材の計画的な育成、タスクサポートセンターによる若手技術者の成長を促す取組みを強化します。

次に、2026年4月に新設したグローバルDXセンターを核に、AI・ロボット・IoTにより業務を変革し、生産性のさらなる向上を図ります。AIとデジタルツインの連携による業務の自動化、AI・ロボット・IoTによる現場作業や施工管理の効率化、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に取り組みます。

また、ZEB（ネット・ゼロ・エネルギー・ビル）や低炭素材料の適用拡大等、建物から排出される CO_2 排出削減の取組みを推進します。室蘭製作所新工場（2022年10月完成）では、太陽光発電をメインに、グリーン水素を製造する水電解装置と水素から電気を起こす燃料電池を2025年度に増設し、名実ともに再エネ100%工場を目指して、蓄電池と組み合わせて再生可能エネルギーの利用効率を高める取組みに挑戦しています。

中期経営計画（2026～28年度）

最終年度目標　完成工事高：3,350億円　完工総利益率：10.1%　営業利益：228億円



事業の強み・機会・リスク・リスクへの対応

強み（内的なプラス要因）

- ▶物流施設、データセンター等における豊富な設計・施工実績
- ▶土木部門と連携した臨海部・都市部の地下工事、大規模造成工事への対応
- ▶ZEB等のカーボンニュートラル関連の豊富な設計・施工実績

機会（外的なプラス要因）

- ▶都市再開発、物流、データセンター等の旺盛な民間需要
- ▶防衛施設の強靱化等の公共事業の増加
- ▶ZEBや再生可能エネルギーの有効利用（太陽光発電、水素エネルギーと蓄電池の組合せ）、ワット・ビット連携の推進

リスク

- ▶建設資材の価格高騰と供給制約、労務費の上昇による建築工事費の上昇（特に、設備工事費の高騰）
- ▶設備工事等の協力会社を確保できないことによる受注機会損失
- ▶担い手（技術者・技能者）の確保・育成

リスクへの対応

- ▶建設資材の調達状況の常時確認（代替ルートの確保）、省人化工法等によるコスト低減のフロントローディングの取組み
- ▶協力会社・サプライヤーと共存共栄するパートナーシップの構築
- ▶多様な人材の確保・育成、協力会社との連携深化（人材確保・育成とDX推進等の支援）

具体的な施策

1 フロントローディングの進化による顧客価値の創造

- ▶再開発、物流、データセンター、防衛関連へ経営資源集中
- ▶部門間連携と部門内の各分野の専門性を進化させることによって、顧客価値の最大化に取り組む
- ▶大型再開発プロジェクトで次世代建築生産モデルを具現化
  生産性向上（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）、サプライヤーとの持続可能なサプライチェーンの構築
- ▶支援拡充（人材確保・育成、DX推進等）による施工力の強化

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

- ▶グローバルDXセンターと一体となった生産性向上
  AIとデジタルツインの連携による業務の自動化
  AI・ロボット・IoTによる現場作業や施工管理の合理化
- ▶ZEBや環境配慮型コンクリート等低炭素材料の適用拡大、再生可能エネルギーの利用効率を高める取組みに挑戦

4 人材の育成

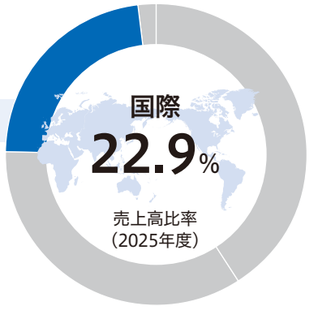
- ▶DE&Iの推進・人的資本の最大化
- ▶売上高4,000億円体制の構築
- ▶大型プロジェクトのマネジメント人材の計画的育成
- ▶タスクサポートセンターによる若手技術者の成長を促す取組み強化

2025年度の主な竣工工事

パークコート ザ・三番町ハウス［東京都］

公立東濃中部医療センター［岐阜県］

国際部門



目指す姿

【リスクマネジメント力×DX】　持続的成長に挑戦

～Manage Risk, Drive Smart, Grow Together

基本戦略

国際部門は、1964年に進出したシンガポールに本社機能を置き、シンガポール、香港を主要市場として、東南アジア、南アジア、アフリカにおいて、現地政府発注の土木、建築工事及び日本政府のODA港湾工事に取り組んでいます。2007年度から2020年度まで14期連続で営業黒字を継続してきましたが、2021年度以降、複数の大型土木工事で多額の工事損失を計上したことなどにより、5期連続で営業赤字となりました。中期経営計画（2023～25年度）の最終年度の2025年度の連結売上高は1,818億円、営業損失32億円となりましたが、シンガポールをはじめとするアジアの建設市場はインフラ建設需要が旺盛です。2024年度以降、複数の利益の伴う土木、建築の大型工事を受注したこと、また多額の損失を計上した工事が完成したことから、中期経営計画（2026～28年度）は営業黒字へと転換する見込みです。最終年度の2028年度は売上高2,050億円、営業利益60億円を目標として、リスクマネジメント力の強化と全現場でDXを推進することで持続的成長を推進します。

営業利益の黒字化を確固たるものとするため、以下の戦略を展開します。

まず、「フロントローディングによるリスクマネジメント力の発揮」と「利益重視の事業運営」を徹底します。シンガポール本社主導で組織的かつタイムリーな経営管理、工事管理体制を構築します。入札の初期段階から、技術的課題、資材調達、為替変動、地政学的リスクに至るまで、あらゆるプロジェクトリスクを組織的に洗い出し、適正な工事原価を把握した上で、地域ごとにターゲットを明確に絞り込み、確実に利益を創出できる案件のみを厳選して取り組みます。グローバルなマーケティングに基づく自社船の最適配置を推進します。

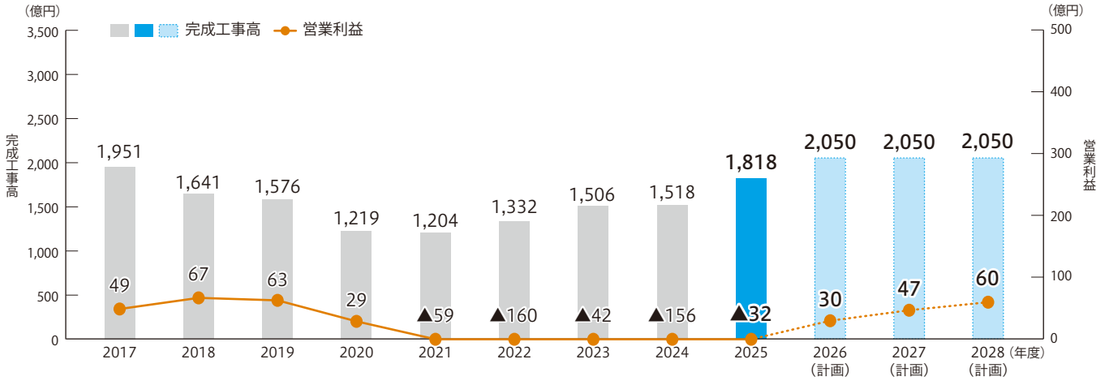
また、当社の最大の市場であるシンガポールにおいて競争力を高めるため、UG M&E社（設備子会社）やKBE社（土木系持分法適用関連会社）との協業を最大限活用するとともに現地の協力会社、サブコン（設備工事会社）、サプライヤーとのパートナーシップの構築、連携深化によって施工力・稼ぐ力を強化します。

次に、2026年4月に新設したグローバルDXセンターと連携して、建築工事におけるプレキャスト化や設備のユニット化、大型土木工事で培った機械化施工等の成功事例を水平展開し、DX推進を加速することにより施工の生産性向上を推進します。

さらに、真のグローバル組織へと進化するため、日本人中心の経営スタイルから、国籍を問わず能力ある人材が経営を担う体制への転換を加速します。多様な人材の確保・育成とエンゲージメントの向上に向けて、将来のキャリアパスを明確にするとともに、多様性を組織の力に変えることのできるリーダーシップ人材を計画的に育成し、経営幹部への登用を積極的に推進します。

中期経営計画（2026～28年度）

最終年度目標　完成工事高：2,050億円　完工総利益率：4.6%　営業利益：60億円



事業の強み・機会・リスク・リスクへの対応

強み（内的なプラス要因）

- ▶シンガポール、香港、東南アジア各国における長年の実績とステークホルダー（発注者、協力会社、サプライヤー等）との信頼関係
- ▶国内土木、国内建築との緊密な部門間連携
- ▶グローバルに稼働できる自社作業船団

機会（外的なプラス要因）

- ▶シンガポール、香港、東南アジア各国における堅調な建設需要
- ▶日本政府のODA大型港湾工事（質の高いインフラ輸出）
- ▶日本、欧州等の高度なインフラ技術が活かせる大型プロジェクトが豊富（特に、シンガポール、ODA案件）

リスク

- ▶ウクライナ・中東情勢等の地政学的リスク、カントリーリスク、為替リスク等の海外工事特有のリスク
- ▶現地社員の経営幹部候補の確保、次世代リーダー層の離職
- ▶現場の労働災害リスク

リスクへの対応

- ▶入札段階から技術的課題や各種リスクへの組織的かつ迅速な対応、利益重視で取り組む案件を厳選
- ▶キャリアパスの明確化、エンゲージメント向上策の推進
- ▶省人化（プレキャスト化、ユニット化）とDXの推進による生産性向上と安全性向上

具体的な施策

1 フロントローディングによる総合力の発揮

- ▶フロントローディングの取組みによるリスクマネジメント力の強化（海外工事特有のリスク、技術課題、工事原価）
- ▶ターゲットを明確にした営業戦略、利益重視の入札
- ▶シンガポール本社主導の組織的かつタイムリーな工事管理体制の構築

2 協力会社との連携深化による施工力・稼ぐ力の強化

- ▶シンガポールのUG M&E社（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
- ▶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

- ▶建設技術の高度化の推進（プレキャスト化や設備のユニット化）
- ▶グローバルDXセンターと連携した、AIやロボティクスを活用した建設DXの推進と成功事例の水平展開

4 人材の育成 ～真のグローバル組織への進化

- ▶日本人中心の経営スタイルから、国籍を問わず能力ある人材が経営を担う体制への転換を加速
- ▶キャリアパスの明確化、エンゲージメント向上策の推進
- ▶産学連携によるDX人材の確保・育成

2025年度の主な竣工工事

テコン島A・C地区干拓地造成工事［シンガポール］（提供：HDB）

フマキラー インドネシア建設工事［インドネシア］