



取締役常務執行役員

貫名 純

中期経営計画2026の進捗について

当社グループは2022年6月からの4年間で「企業価値の回復と成長」と位置づけ、「売上高400億円、営業利益率5%、ROE8%」を経営指標の目標に掲げ、3つの基本方針（①成長戦略、②収益力の向上、③資産効率の改善）に基づき、中期経営計画2026として取り組んでいます。

前半2年が経過した前年ではインドネシア向け大口案件の受注等により期末受注残高については過去最高水準を更新しました。収益面では採算性の向上と子会社利益等の増加により計画値を大きく上回る結果となりました。

資本効率を向上する上で、事業ポートフォリオの見直しも行っており、採算が悪化した中国の事業会社の撤退と再編等を進めています。

また、社会的にはサステナビリティ経営の実践がますます重要となり、これに応えることが企業の持続的成長と企業価値向上につながるの認識です。前期は、そのために当社が優先的に対処すべき課題が何なのかを、サステナビリティ委員会等で議論を重ねて5つのマテリアリティとして決定し、当社がなすべきことを明確にしました。

具体的な取組みのKPIの設定も始めました。マテリアリティやKPIの考え方が、一人ひとりの社員に浸透させるには未だ時間を要するものと思いますが、経営から現場まで全社一丸で全社目標である持続可能な社会の実現に貢献し、企業価値の向上を目指した最速

行動に結び付くようにしたいと考えています。

折り返しの3年目となる2025年度は、受注残の早期売上化、価格改定などの付加価値訴求の確実な実施を行い、採算改善、収益力の強化に向け、全社を挙げて推進してまいります。

資本コストを意識した経営について

当社のROEの水準は市場が期待する資本コストを下回る状況が継続しています。これによりPBRも足元では0.4倍程度で推移し、1倍を下回る状況が継続しております。市場からは企業価値を毀損し続けている状態にあると評価されていることであり、当社の重要な経営課題であると認識しています。当社としては中期経営計画2026に基づき「利益水準を上げ、ROEを向上させること」に注力し、目標必達を目指します。

株主還元について

中期経営計画2026で進めているROE8%を目指す取組みにより、中長期的な企業価値回復、向上と持続的な成長を実現することで、株主還元の充実、資本効率の向上を図ります。

配当については、配当性向30%以上の維持と継続的・安定的な株主還元の実施を基本方針とし、2025年5月期は10円増配を予定しております。自社株買いも前期は6年振りに行い、継続して取り組んでおります。

また、政策保有株式縮減の継続や低稼働資産の売却により得た資金を成長分野へ投資していきます。



取締役専務執行役員

谷本 憲治

「多様な人材の活躍推進」を経営の根幹に

当社は、中期経営計画2026の後半2年のスタート(2024年6月～)にあたり「持続的な成長と企業価値の向上」に向けて優先的に対処すべき5つのマテリアリティ(重要課題)を定めました。その意義や内容は、冒頭のトップメッセージでお伝えしているとおりです。

当社が創業以来100年以上にわたって重視してきた価値を大事にしながら新しい未来にチャレンジするためのマテリアリティの中で、いの一に「多様な人材の活躍推進」を掲げました。

当社では、既に2年前から中期経営計画2026の重要施策として人事制度改革に取り組んでおりますが、今回のマテリアリティの決定を機に2つの点を再確認いたしました。1点目は、人材への投資の捉え方を従来の「人件費」から「会社の価値を高め成長を図る資本への投資」に改めること、2点目は、社員と会社の関係について「社員を会社が管理・活用する対象」から「社員から見て誇りに思える会社にすること、会社を仕事のやりがい・自己実現・誇りを実感できる場にする」と、この2点です。

人的投資の取組みについて

これらの具体的な取組内容は、当報告書の中でサステナビリティ方針に基づいた「人と地域を大切にす取組み」として詳しく説明しておりますので、ここでは、特に人的投資の考え方と社員と会社関係の見直しの取組みについて付言します。

人的資本への投資については、給与・賞与水準の引上げといった基本的な投資の拡充に加えて、若手社員の上位職への早期登用、シニア層の活性化、女性活躍の推進、教育研修の拡充など社員の意欲と成長を後押しする施策や投資も強化しています。また会社の成長を図るために「新しい事業・製品の拡大」を担う分野の人材の増強も図っているところです。

エンゲージメントの取組みについて

会社と社員の関係については、2024年3月に外部の専門機関の力を借りて当社で初めて本格的なエンゲージメントサーベイを実施し、他社との比較に基づいた当社の課題を全ての役職員で共有しました。

現在の株価やPBRが株式市場から見た当社の評価であると同様に、このサーベイの結果が現在の社員から見た当社の評価であると受け止め、社員と会社双方の対話の充実や会社の目指す方向の共有化などについて改善取組を開始しました。

会社は、つまるところ人の集合体であり、会社に対する「共感」や「信頼」を高めるエンゲージメントの取組みは、言わば「会社全体の人間力」を高める取組みとも言え、「企業価値の向上」とならび両輪の取組みとして推し進めてまいります。