



2024年8月9日

各 位

会社名 ショーボンドホールディングス株式会社
代表者名 代表取締役社長 岸本達也
(コード：1414、東証プライム市場)
問合せ先 常務取締役最高財務責任者 関口恭裕
(TEL. 03-6892-7101)

「中期経営計画 2027」の策定について

当社は、2025年6月期を初年度とする「中期経営計画 2027」を策定しましたので、お知らせいたします。

3年間で大幅な営業増益となった中期経営計画 2021 に続く中期経営計画 2024 では、持続的成長に向けて「ショーボンドらしさを極める」を基本方針とし、「施工力」「技術力」「販売力」の強化と、高水準の「収益力」「健全性」「株主還元」の維持に取り組んでまいりました。海外事業を含む工事材料の販売力強化には課題が残りましたが、大型工事の受注拡大、工事粗利率の改善により営業利益および当期純利益を大幅に伸ばすことができました。資本政策については、配当性向 50%を継続し、3年間で100億円の自己株式取得を実施したことにより、総還元性向は每期 75%以上を維持いたしました。

建設業界では、「脱炭素社会の実現」「少子高齢化と労働人口減少」「加速化するインフラの老朽化」「激甚化・頻発化する自然災害」「資材価格・労務コストの上昇」といった社会課題に直面しています。中でも「加速化するインフラの老朽化」と「激甚化・頻発化する自然災害」は、社会インフラのメンテナンスを専業とする当社にとって特に重要です。これらの社会課題に対し、「インフラ長寿命化基本計画」および「国土強靱化基本計画」に基づく取り組みが国を挙げて実施されています。2023年には国土強靱化基本法改正により、予算措置を伴う「実施中期計画」の策定が義務化されました。こうした公共政策の動向を踏まえ、本中計の3年間においてもインフラメンテナンス市場の受注環境は良好な状況が続くと想定しております。

中期経営計画 2027 では、「事業性と社会性を追求した企業価値の向上」を基本方針に掲げました。国内インフラメンテナンス市場、特に道路分野においては、これまでの取り組みをさらに発展させ、全社最適となる受注戦略に基づき安定的に受注残を形成することで着実な増収増益を達成いたします。その上で、将来的な収益力強化のため、関連会社による特殊工事の内製化、他社との業務・資本提携、国・自治体の新たな取り組みへの参画を推進するほか、収益源の多様化を見据え、海外メンテナンス市場への参入、道路分野以外の周辺領域、歴史的建造物の補修にも挑戦を続けます。これにより、企業としての利益追求と社会課題へのコミットメントを両立し、持続的成長を実現いたします。

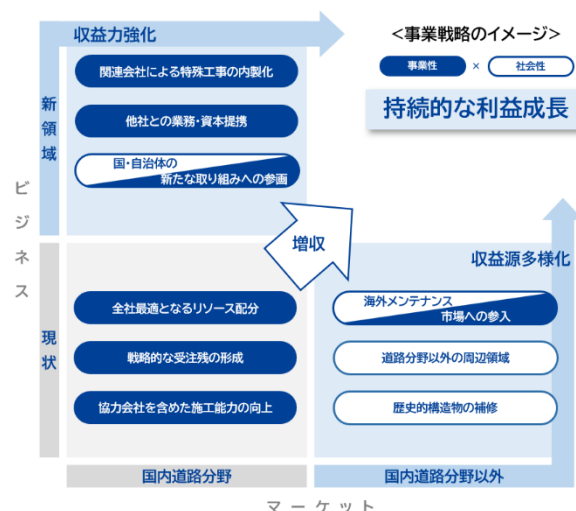
資本政策では、株主還元をさらに充実させます。継続的・安定的な利益還元として配当性向 50%を継続し、18期連続増配を目指します。さらに3年間で150億円の自己株式を取得し総還元性向を每期 80%以上とすることで、最終年度の ROE を 14.5%程度まで引き上げます。「稼ぐ力」を維持するためには、非財務資本の充実も必要と考えております。人的資本への投資を含め、非財務資本の更なる充実を図り、企業価値向上へとつなげてまいります。

今後も一層のご指導とご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

1. 中期経営計画 2027 の基本方針

➤ 事業性と社会性を追求した企業価値の向上

- ① 大型工事の受注拡大に向けた競争力強化
- ② 海外事業のビジネスモデル再構築
- ③ DX による生産性向上と働き方改革の推進
- ④ 資本コストや株価を意識した経営の実現
- ⑤ 非財務資本の活用による企業価値の更なる向上



2. 財務目標

➤ 売上高 1,000 億円

2027 年 6 月期には、売上高 1,000 億円を目指します。継続的な賃上げなどによる人件費の増加を見込んでおり、営業利益率は若干低下すると想定し最終年度の営業利益を 220 億円としております。当期純利益は、政策保有株式の売却益などを加えて 156 億円の計画です。

	2024 年 6 月期実績	2027 年 6 月期目標
売上高	854.2 億円	1,000 億円
営業利益	196.7 億円	220 億円
当期純利益	143.2 億円	156 億円
ROE	14.2%	14.5%程度

3. 資本政策

➤ 総還元性向 80%

継続的・安定的な利益還元として配当性向 50%を継続いたします。加えて、3 年間で 150 億円の自己株式を取得し、総還元性向は每期 80%以上といたします。政策保有株式については削減方針を継続し、前期末時価の約 3 割に相当する約 30 億円の売却を計画しております。

	2024 年 6 月期実績	2027 年 6 月期目標
配当性向	50.8%	50%
総還元性向	75.0%	80%
自己株式取得 (3 年累計)	100 億円	150 億円
政策保有株式の削減額 (3 年累計)	15 億円	30 億円

以上



中期経営計画 2027

(2025年6月期～2027年6月期)

2024年8月9日

ショーボンドホールディングス株式会社

目次

当社の理念 p.02

総合メンテナンス体制 p.03

前中計の振り返り

総括 p.04

財務目標 p.06

資本政策 p.08

非財務目標 p.09

中期経営計画2027

事業環境 p.11

基本方針・主な施策 p.12

財務目標・主な項目 p.14

資本政策 p.16

事業戦略 p.18

基盤強化 p.22

Appendix p.28

当社の理念

グループ企業理念

「社会資本を良好な状態で次世代に引継ぐ」

との使命感のもと、
メンテナンス業界のトップランナーとしての高度な技術開発力で、
豊かで安全な社会の実現に貢献する。

めざし続ける姿

- ▶ メンテナンス専門としての「使命」を果たす
- ▶ 収益性・効率性重視の経営
- ▶ 化学技術と土木技術の融合により、新材料・新工法を開発する
「技術のショーボンド」

一、 社会への 貢献	一、 統一ある 職場	一、 行動への 責任	一、 熟慮して 決断	社 是
------------------	------------------	------------------	------------------	--------

グループ企業理念では、自らの社会的な存在意義(Purpose)を定義しています。「社会資本を良好な状態で次世代に引継ぐ」ことは、メンテナンス専門を貫く当社グループの核であり、これに技術の力で貢献することこそが私たちの使命であると考えています。

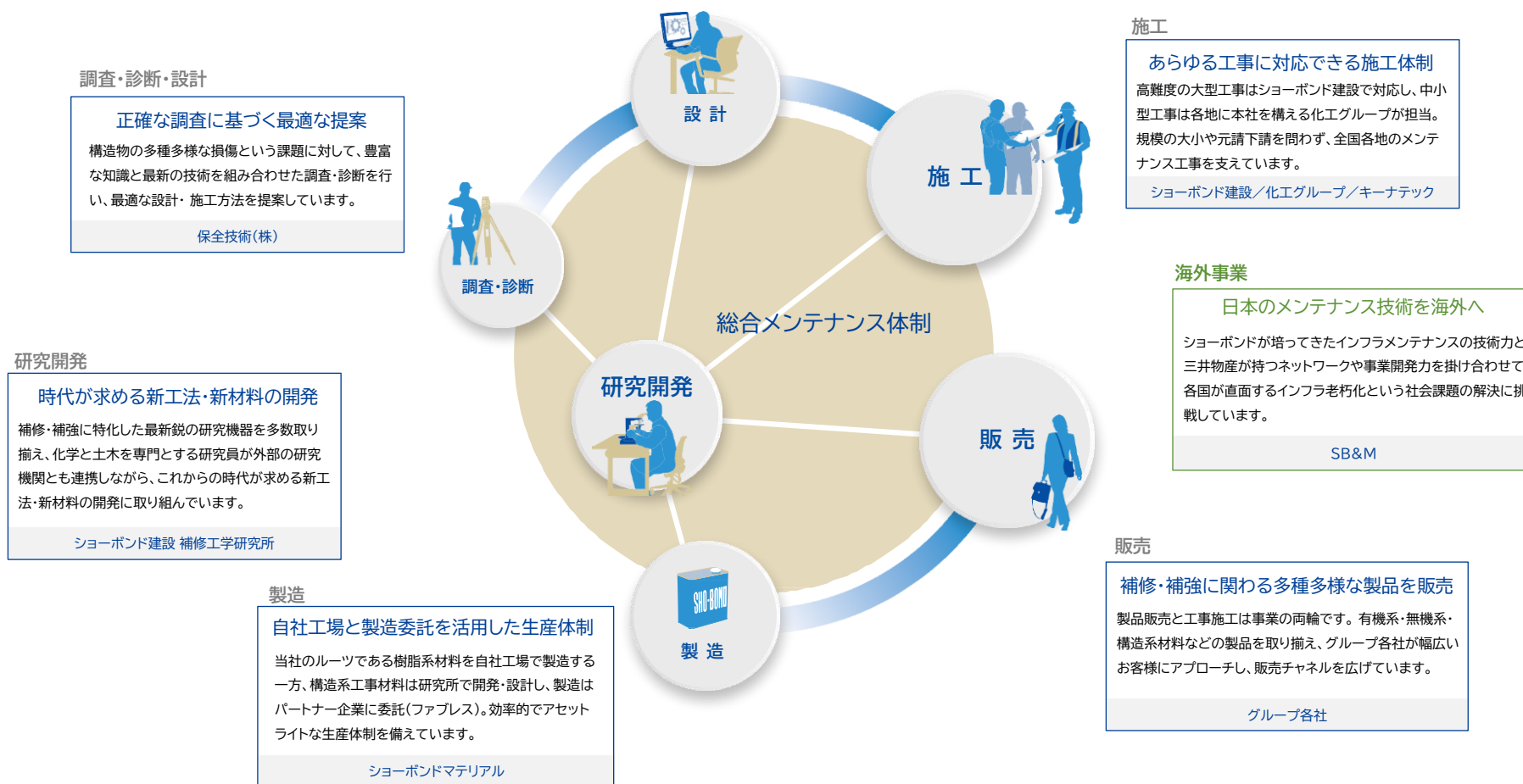
めざし続ける姿では、事業を通じて追求すべき、組織としての理想の状態(Vision)を定義しています。この理想像は数十年以上の長きにわたって当社グループで受け継がれており、時代が変わってもその重要性は色あせません。過去から積み重ねてきた強みを磨き続け、未来へ向かっていくという思いを込めて「めざし続ける姿」と名付けています。

社是では、全役職員が共有する価値観(Values)を定義しています。創業者の信念から生まれ、時代と共にその意義を深めてきたこの原理に基づき、私たちは日々行動しています。

中期経営計画2027では、これらの理念体系を基礎とし、「事業性と社会性を追求した企業価値の向上」を基本方針に掲げました。企業としての利益追求と、主要領域にとどまらないインフラメンテナンスを通じた社会課題へのコミットメントを両立し、社内外の期待に応えていきます。

総合メンテナンス体制

ショーボンドグループは、橋梁をはじめとする社会インフラの補修・補強を専門とする、「総合メンテナンス企業」です。建設会社としての設計・施工を主軸に、材料・工法の研究開発、さらには開発された材料や工法の製造や販売まで、社会インフラのメンテナンスを幅広くサポートしています。国内随一かつ屈指の総合メンテナンス体制。これがショーボンドグループの特色であり、強みです。



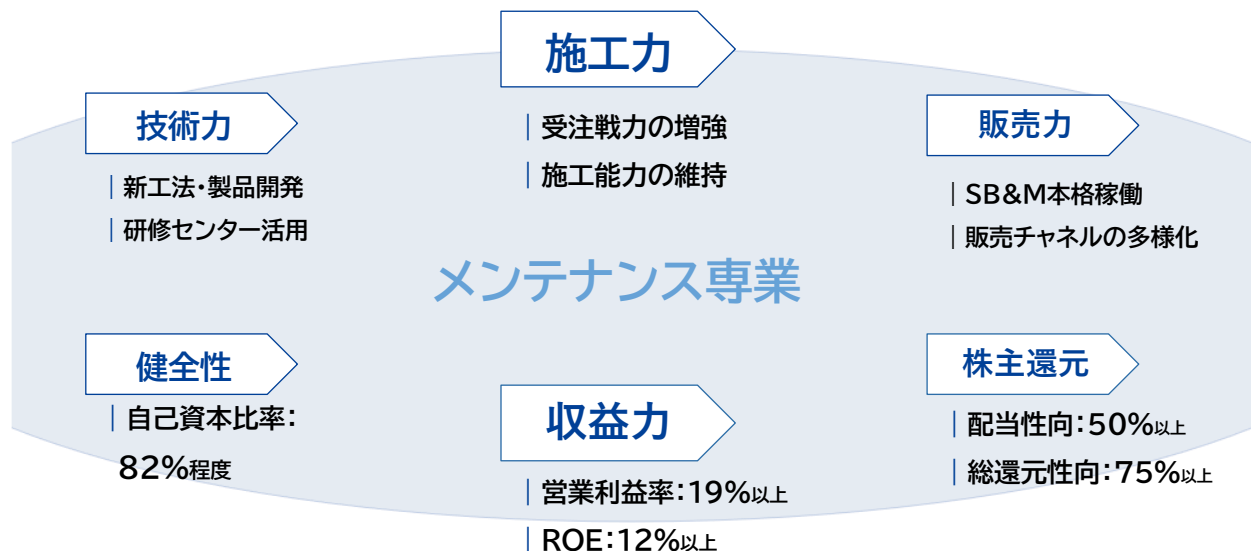
総括

3年間で大幅な営業増益となった中期経営計画2021に続く中期経営計画2024では、持続的な成長に向けて「ショーボンドらしさを極める」との基本方針のもと、「施工力」「技術力」「販売力」の強化と、高水準の「収益力」「健全性」「株主還元」の維持に取り組んできました。海外事業を含む工事材料の販売力強化には課題が残りましたが、大型工事の受注拡大、工事粗利率の改善により、利益目標を達成することができました。

中期経営計画2024 基本方針

ショーボンドらしさを極める

- 1 組織力強化による大型工事の更なる取り込み
- 2 他社に先駆けた新技術開発と新たな製品販売戦略への挑戦
- 3 市場変化に対応できる人材育成と生産性向上による受注拡大
- 4 収益性・財務健全性の両立と株主還元の充実
- 5 ESG課題への取り組みとSDGsへの貢献



事業戦略

1 東西カンパニー制を活用した受注戦略の高度化

東西カンパニー内で情報共有体制を強化し、応札案件の選定や最適な人員配置、協力会社を含めた施工管理体制の確認などを徹底することで、受注戦略をより高度化しました。

2 大型工事の更なる取り込みと施工能力の強化

新規協力会社を開拓するとともにカンパニー内で協力会社の広域化を進め、施工能力を強化しました。20億円以上の案件については、本社を中心に全社規模で確認する体制を整備しました。

3 SB&Mを軸とした新たな製品販売戦略への挑戦

コロナ禍の影響を受けながらも、タイや北米での営業活動を継続し、タイでは工事受注やJICAプロジェクトを通じた製品販売、北米ではインフラ補修会社への出資といった成果を上げました。

4 グループ会社、他社との連携強化による協働の推進

協力会社とのパートナーシップ強化や販売代理店の拡充に取り組み、施工・販売の両分野で協働が進みました。また、キーナテックをはじめグループ会社の収益貢献度が上昇しました。

5 予防保全型インフラメンテナンスを支える新技術の開発

既存製品の納期短縮・コスト低減や樹脂系製品の非劇物化を進めているほか、植物や貝殻を使用した有機材料の開発に着手しました。亜硝酸リチウムジェルやAI診断士を実用化しました。

基盤強化

1 市場変化に対応できる人材育成と受注戦力の増強

つくば研修センターにおいて若手社員や協力会社に対する実践的な研修を開始したほか、資格取得支援や技術社員の専門的教育プログラム、各カンパニー独自の人材育成施策を強化しました。

2 経営環境の変化に則した人事制度改革

人事制度の改定に向け、社会情勢や社員のニーズを踏まえて社内の議論を深めました。働き方改革や女性社員に配慮した柔軟な働き方の制度化、賃上げ、シニア社員の処遇改善も行いました。

3 強固な安全文化の確立と現場教育の徹底

全社で安全文化創生のアクションプランを進め、eラーニングなど新しい取り組みを開始。度数率は全国平均を下回り、23/6期は死亡災害ゼロ、労働災害の度数率・強度率もゼロを達成しました。

4 DX推進による生産性向上

現場DXが進み、施工管理アプリや三次元設計ソフトの導入が全国で拡大。各支社の技術社員による三次元CAD習得や、CIM化対応のための自社開発デバイスの三元データ化も完了しました。

5 ESG課題への取り組みに向けた体制構築

サステナビリティ委員会を設立し、グループ全体としての体制を構築しました。CO₂排出量を算定、各種方針と非財務KPIを策定したほか、統合報告書の発行により開示を充実化しました。

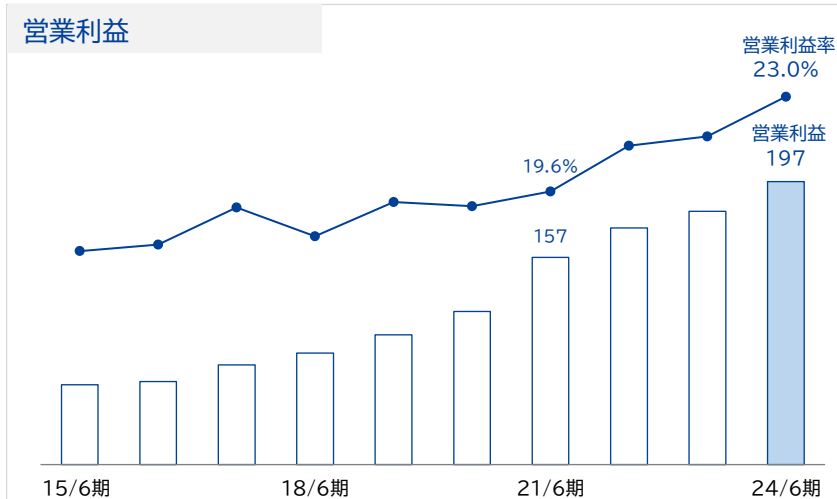
(単位:億円)

	2021年 6月期	2024年 6月期	増減	中期経営計画 2024
売上高	800.7	854.2	+6.7%	875
営業利益	157.3	196.7	+25.0%	175
当期純利益	113.4	143.2	+26.3%	120
ROE	13.0%	14.2%	+1.2%	12.0%

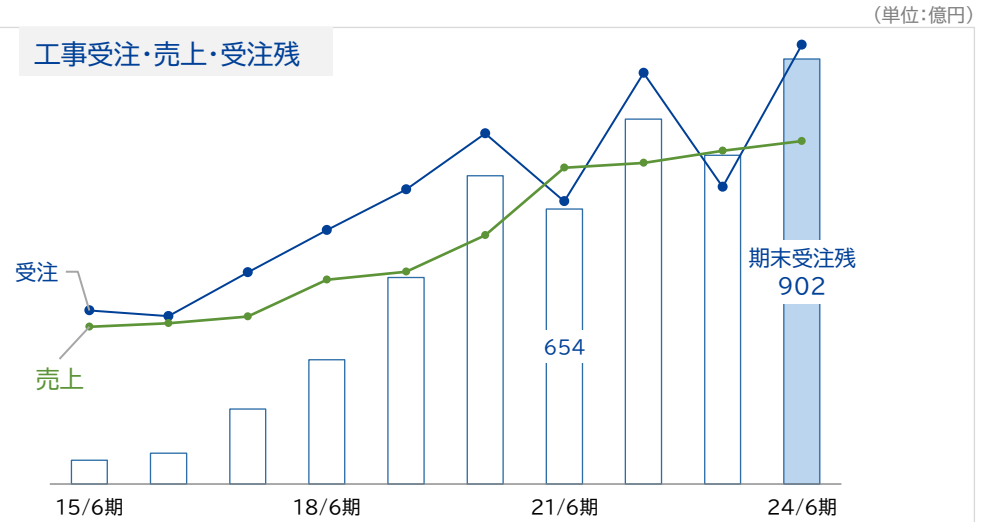
10期連続の増収増益

- 中計最終年度となる2024年6月期の当期純利益は143.2億円となりました。3年間で26.3%の増益となり、10期連続の増収増益を達成しました。
- タイなど海外事業を含む工事材料売上高が伸び悩んだことから売上高は854.2億円と計画未達となりました。一方で、協力会社を含めた施工能力の強化を進めてきたことにより大型工事を中心に施工が順調に進捗し、工事売上高については概ね計画を達成することができました。
- 工事受注高は、年度により増減がありましたが3年平均では年間約832億円となり、過去最高水準の期末受注残を積み上げることができました。

営業利益



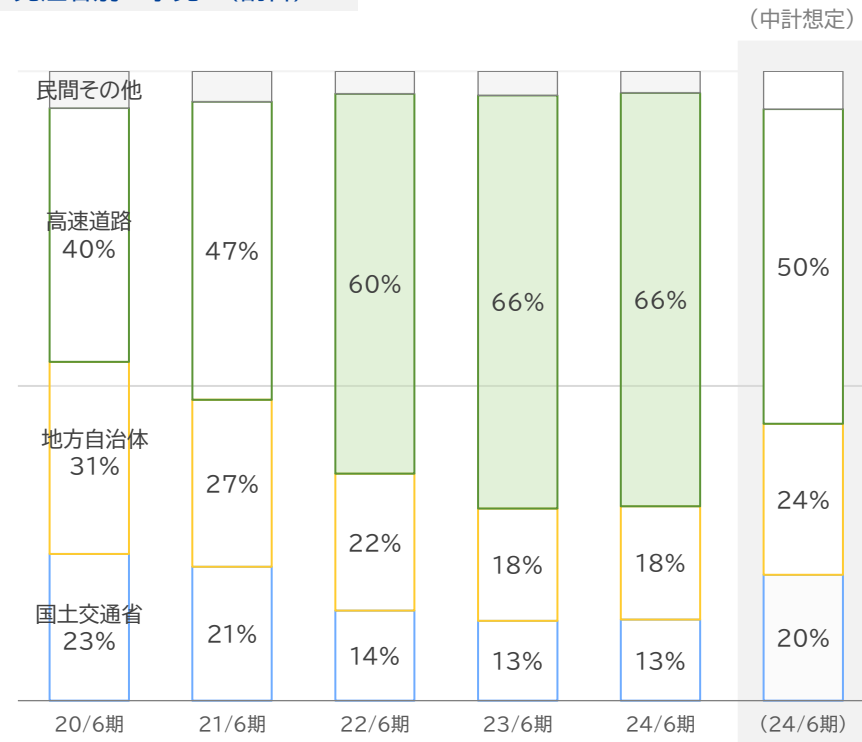
工事受注・売上・受注残



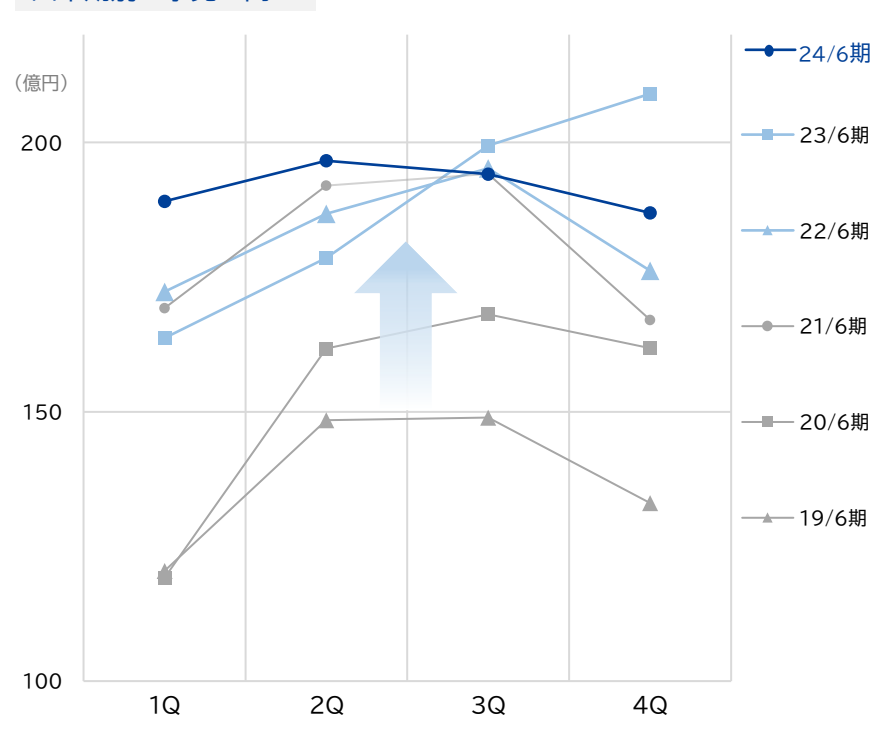
工事売上高

- 発注者別工事売上高については、2024年6月期に高速道路会社のシェアが66%まで上昇し、中計想定の50%を大きく上回りました。
- 積極的な人的資本への投資による社員数の増加と教育・研修の充実により、大型工事を担当できるスキルを持つ技術者数が着実に増加しています。
- 東西カンパニーにおける応札案件の選別や最適な人員配置など受注戦略の高度化と施工能力の強化が奏功し、四半期別の工事売上高については、売上高の増加と平準化を実現することができました。

発注者別工事売上(割合)



四半期別工事売上高



(単位:億円)

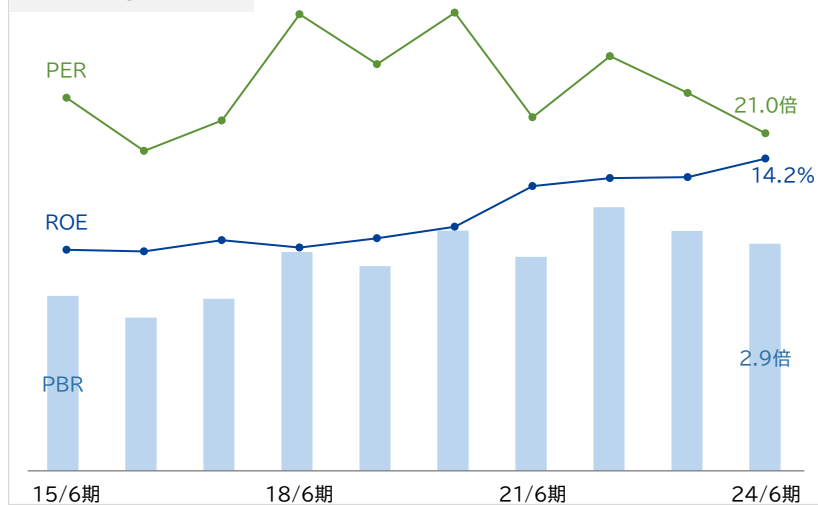
	2021年 6月期	2024年 6月期
配当性向	50.1%	50.8%
総還元性向	50.1%	75.0%
自己株式取得 (3年累計)	-	100
政策保有株式 の削減額 (3年累計)	-	15

総還元性向75%

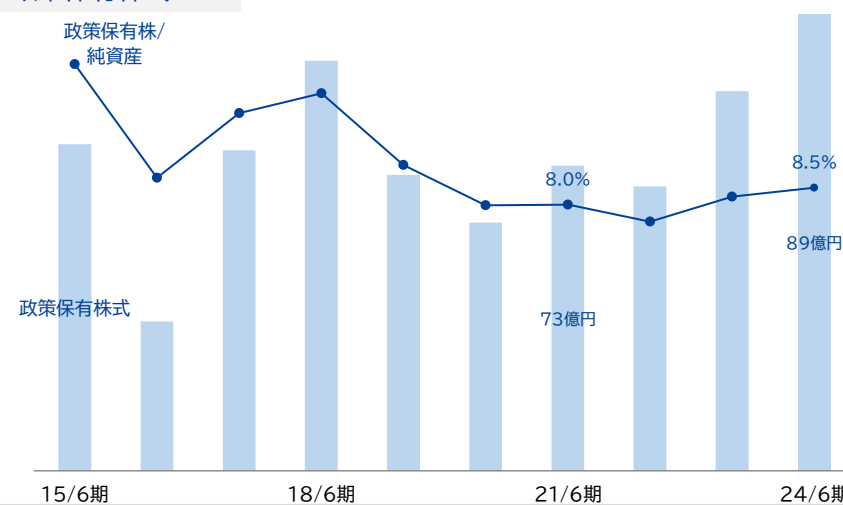
- 中期経営計画2024では、配当性向50%を継続し、3年間で100億円の自己株式取得を実施したことにより、総還元性向は毎期75%以上を維持しました。
- 高速道路案件の工事粗利率改善により「稼ぐ力」が向上したことで、最終年度のROEは14.2%まで上昇しました。エクイティ・スプレッドを確保することにより、PBRは3倍程度の高水準を維持しています。
- 政策保有株式については、計画通り3年間で約15億円売却しましたが、株式相場の上昇により純資産に対する比率は上昇しました。

政策保有株式
3期累計売却実績
売却金額※ ▲15億円
時価増減 +31億円
計 +16億円

PBR・ROE・PER



政策保有株式



※2021年6月期末時価ベースでの売却金額

非財務目標

2022年8月に非財務領域のKPIを定め、目標と実績を開示しました。選定にあたっては、メンテナンス專業という特性を踏まえながら、リスクマネジメントやコンプライアンスに関わる「守り」の項目と、業績の向上とも密接に関わる「攻め」の項目を共に盛り込み、「品質」「安全」「人材」を重視するショーボンドらしいKPIとなるよう意図しています。

サステナビリティ関連KPI	KPI	目標年度	2022年 6月期	2023年 6月期	2024年 6月期
■環境関連法規制等の違反件数	0件	毎年	0件	0件	0件
■CO ₂ 排出量(Scope1・2) (基準年:2022年6月期[5,238t]対比) (CO ₂ 排出原単位*)	3,929t [▲25%] (4.9t-CO ₂ /億円)	2031年 6月期	5,238t [±0.0%] (6.5t-CO ₂ /億円)	5,474t [+4.5%] (6.5t-CO ₂ /億円)	(計算中)
■工事成績評価平均点	国交省: 78点以上 NEXCO: 80点以上	毎年	国交省: 80.0点 NEXCO: 86.0点	国交省: 80.6点 NEXCO: 86.5点	国交省: 80.1点 NEXCO: 86.5点
■建設現場の4週8閉所実施率(日建連ベース)	100%	2024年 6月期	85.9%	94.3%	96.3%
■死亡災害件数	0件	毎年	0件	0件	0件
■労働災害の度数率	0.7以下	毎年	0.67	0.00	1.13
■時間外労働の年720時間以内達成率	100%	2024年 6月期	100%	100%	100%
■定期採用における女性比率	15%以上	毎年	9.5%	16.2%	25.8%
■女性技術者数	38名	2024年 6月期	26名	30名	36名
■障がい者雇用率	2.4%以上	毎年	3.3%	3.1%	4.3%
■男性労働者の育児休業取得率	100%	2024年 6月期	100%	74.0%	66.0%
■安否確認の応答率	100%	毎年	100%	100%	100%
■コンプライアンス研修受講率	100%	毎年	98.8%	100%	100%
■重大な法令違反件数	0件	毎年	0件	0件	0件
■情報セキュリティ研修受講率	100%	毎年	90.3%	100%	100%

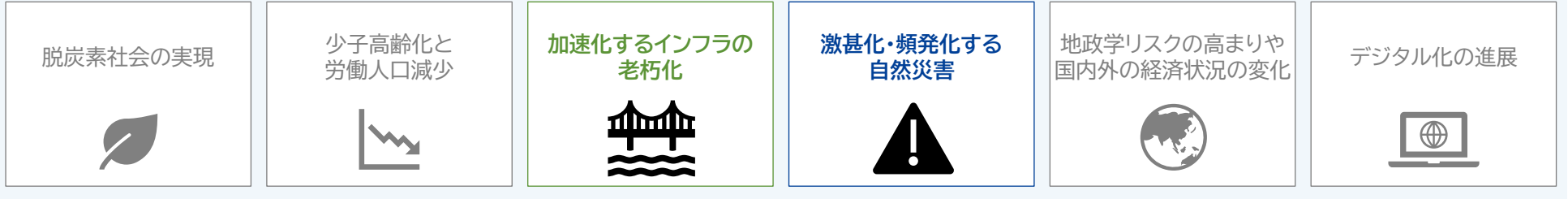
*(参考値) CO₂排出原単位:連結売上高(億円)あたりCO₂排出量

中期経営計画2027

2025年6月期－2027年6月期

事業環境

社会課題



インフラの老朽化対策

笹子トンネル天井板崩落事故

インフラ長寿命化基本計画

道路構造物の5年に1度の省令点検

高速道路

国

地方自治体

大規模更新・修繕事業
(リニューアルプロジェクト)

5.5兆円

事後保全から予防保全へ

追加の更新計画

+1.5兆円

インフラ長寿命化計画(行動計画)
に基づくインフラ修繕

ストック効果最大化
のための
インフラ経営
の実施

地域インフラ群再生
戦略マネジメント

インフラメンテナンス第2フェーズ

インフラの災害対策

東日本大震災

熊本地震

国土強靱化基本計画

国土強靱化3か年緊急対策

7兆円

国土強靱化5か年加速化対策

15兆円

国土強靱化基本法改正
「実施中期計画」の策定義務化

緊急輸送道路の耐震補強
ミッシングリンクの解消

道路管理者	進捗率
高速道路会社	78%
国	87%
自治体	80%
計	81%

高速道路の耐震補強実施計画

橋梁耐震補強の加速化
102橋/年 → 290橋/年

各プロジェクト詳細はAppendix参照

(出所:国土交通省資料他より当社作成)

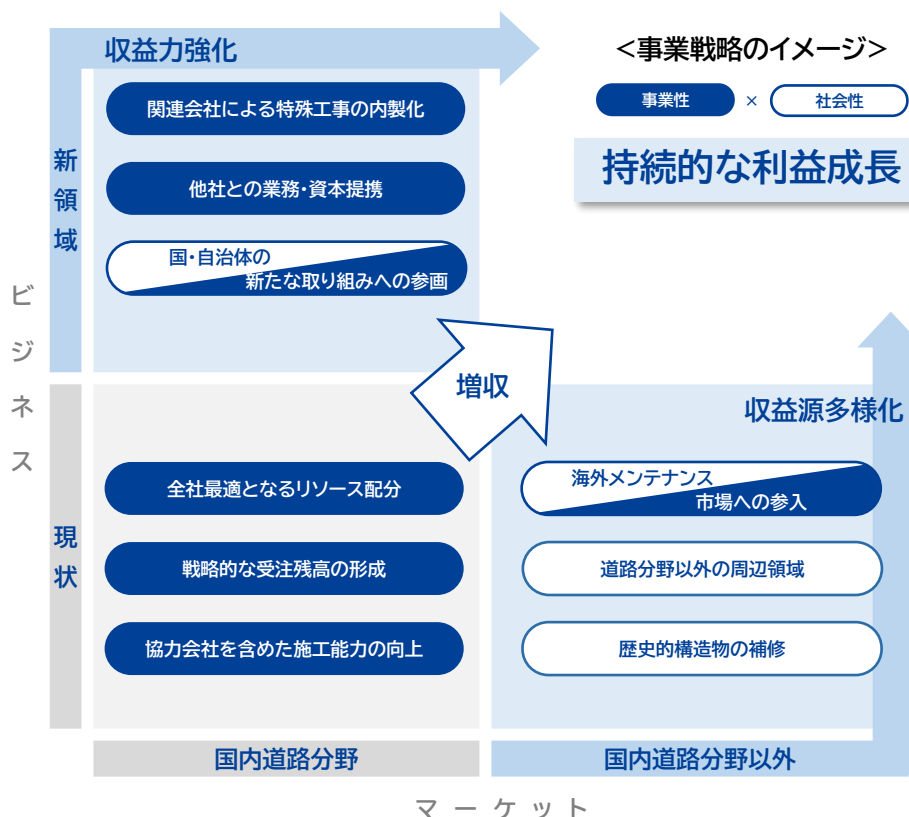
基本方針

中期経営計画2027では、「事業性と社会性を追求した企業価値の向上」を基本方針とし、持続的な利益成長と社会課題への取り組みを両立します。全社最適となるリソース配分により大型工事をさらに取り込み、増収増益トレンドを継続します。また、収益力強化のため新領域ビジネスに挑戦するほか、収益源多様化に向けて国内道路分野以外のビジネスにも取り組みます。株主還元の充実に加えて、人的資本への投資継続をはじめ非財務資本の活用を含む財務・非財務両面の資本政策により、企業価値の更なる向上を実現します。

中期経営計画2027 基本方針

「事業性と社会性を追求した企業価値の向上」

- 1 大型工事の受注拡大に向けた競争力強化
- 2 海外事業のビジネスモデル再構築
- 3 DXによる生産性向上と働き方改革の推進
- 4 資本コストや株価を意識した経営の実現
- 5 非財務資本の活用による企業価値の更なる向上



主な施策

事業戦略

1 受注残を意識した全社最適となる受注戦略

全社最適の観点からリソース配分を行い、受注戦略の更なる高度化に取り組みます。四半期別工事売上高の平準化を複数年にわたって維持できるよう、発注状況の変化にも柔軟に対応できる戦略的な工事受注により、高水準の受注残高を形成します。

2 海外事業のビジネスモデル再構築

ショーボンド建設に海外事業部を新設し、SB&Mを含め多様なチャンネルで海外市場にアプローチします。また、工事材料販売に特化したビジネスモデルから技術協力・施工管理へと幅を広げ、グループの総力を結集して海外事業の進展を図ります。

3 国・自治体の新たな取り組みへの参画

管理する施設数が多く、技術系職員が不足する国・自治体において、複数・広域・他分野にまたがる発注形態が登場してきています。当社グループが培ってきたメンテナンスのノウハウと顧客のニーズをとらえた工事材料の提供により、これに対応します。

4 メンテナンス市場における周辺領域の強化と新領域の開拓

主要領域である道路分野以外にも、鉄道、港湾などの周辺領域のメンテナンス需要に対し、化工グループを中心に能動的なアプローチを行います。また、特殊工事の内製化や他社との業務・資本提携により、新たな市場への参入も検討します。

基盤強化

1 人的資本への更なる投資(人材の確保と育成)

3年間で50億円を超える人的資本への投資を行います。積極的な採用方針を継続し、事業戦略に沿って工事・技術・海外人材を増強しながら社員数1,100名を目指します。賃上げの継続、社員および協会社への教育の更なる充実にも取り組みます。

2 新人事制度によるリテンション・マネジメント

時代や環境の変化に対応した人材マネジメントによって高い定着力を維持するため、「やりがい」「成長」「安心感」「納得感」を重視した新人事制度を開始します。この人事制度の下で従業員のエンゲージメントの向上を図り、離職率の抑制につなげます。

3 より高いレベルの安全文化の実現

安全文化創生プロジェクトを継続し、より「相互啓発型」に近い安全文化の定着を目指します。遠隔地からもアクセスしやすい教育コンテンツの開発や、協会社も含めた安全文化研修の実施により、全ての現場の隅々まで安全文化が浸透するよう努めます。

4 DXによる生産性向上と働き方改革の推進

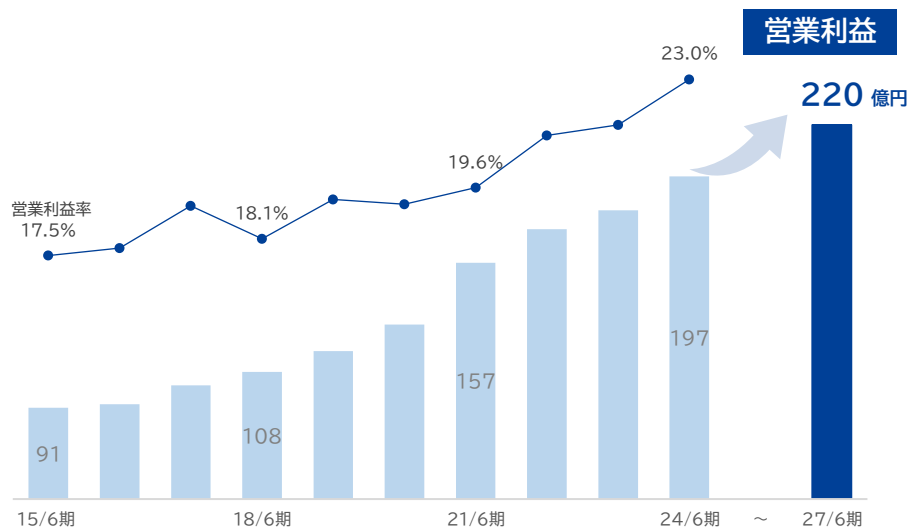
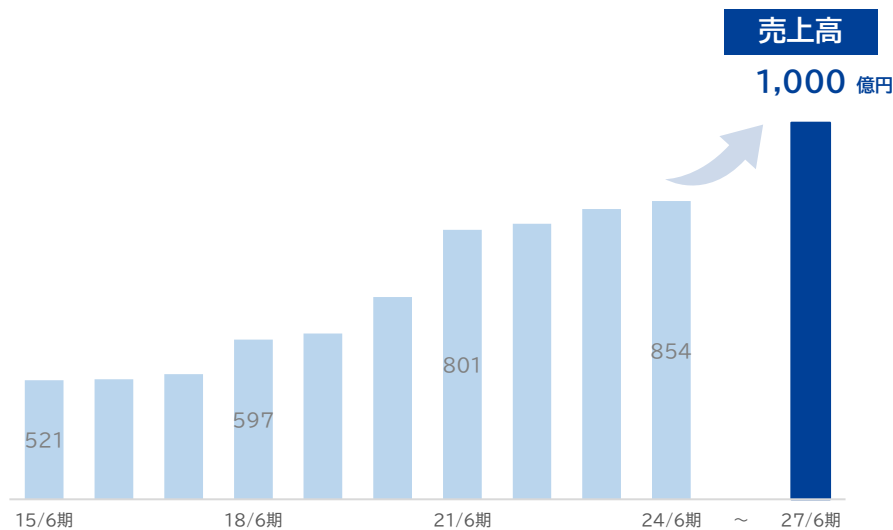
現場DXと基盤DXにより、業務フローの変革をさらに進めます。現場DXでは施工管理や安全巡視、日常点検などに、基盤DXでは稟議決裁手続きや経費精算にITを導入し、業務のペーパーレス化、省力化を実現します。

財務目標

	2024年 6月期	中期経営計画 2027	(単位:億円)
売上高	854.2	1,000	+17.1%
営業利益	196.7	220	+11.9%
当期純利益	143.2	156	+8.9%
ROE	14.2%	14.5%程度	

売上高1,000億円

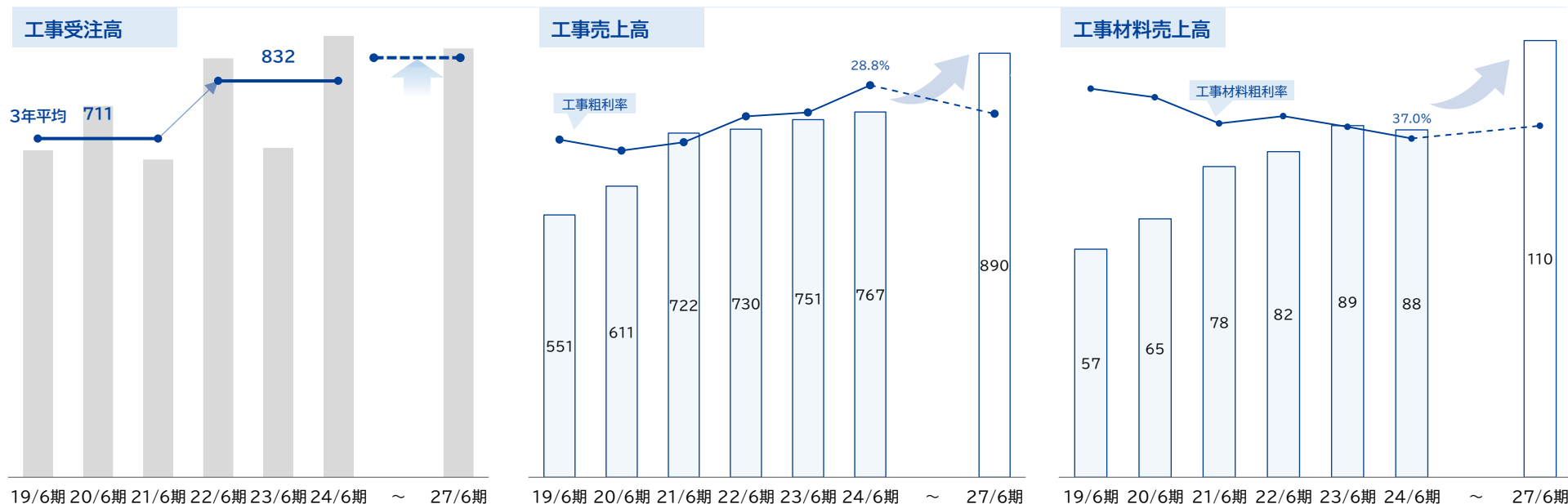
- 2027年6月期には、売上高1,000億円を目指します。
- 受注戦略の高度化により大型工事の受注比率をさらに高め工事売上高を伸ばすことに加えて、海外ビジネスの再構築や高速道路各社の耐震補強工事、道路分野以外の周辺領域への取り組みを強化することで工事材料売上高を大きく増やす計画です。
- 継続的な賃上げなどによる人件費の増加を見込んでおり、営業利益率は若干低下すると想定し最終年度の営業利益を220億円としています。
- 当期純利益は、政策保有株式の売却益などを加えて156億円の計画です。13期連続の増収増益を目指します。



主な項目

- 工事受注高は、3年平均で前中計を上回る水準を確保し、高水準の受注残高を維持します。2024年6月期の工事受注高が非常に好調であった反動で2025年6月期の工事受注高は前期比減少を見込んでいますが、その後は回復し最終年度には900億円程度を目指します。
- 工事売上高は、技術者数の増加と施工能力の確保、デジタル機器の導入による施工現場の生産性向上などにより、最終年度には890億円を計画しています。2024年6月期に大きく上昇した工事粗利率は若干の低下を見込んでいますが、前中計で強化してきた「施工力」、「技術力」により工事売上高をしっかりと伸ばすことで持続的な利益成長を実現します。
- 最終年度の工事材料売上高は、110億円の計画です。国内では道路分野以外の周辺領域での販売を強化しカップリングを含め既存製品の売上を伸ばすほか、これまで開発を続けてきた新製品の売上貢献も期待しています。また、海外事業のビジネスモデル再構築により販売チャネルを増やし、売上を伸ばしていきます。

(単位:億円)



資本政策

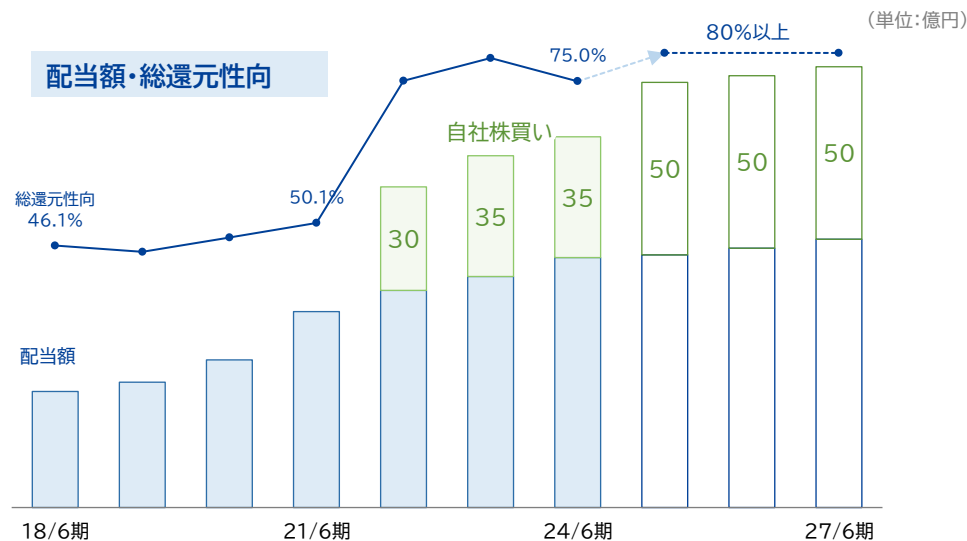
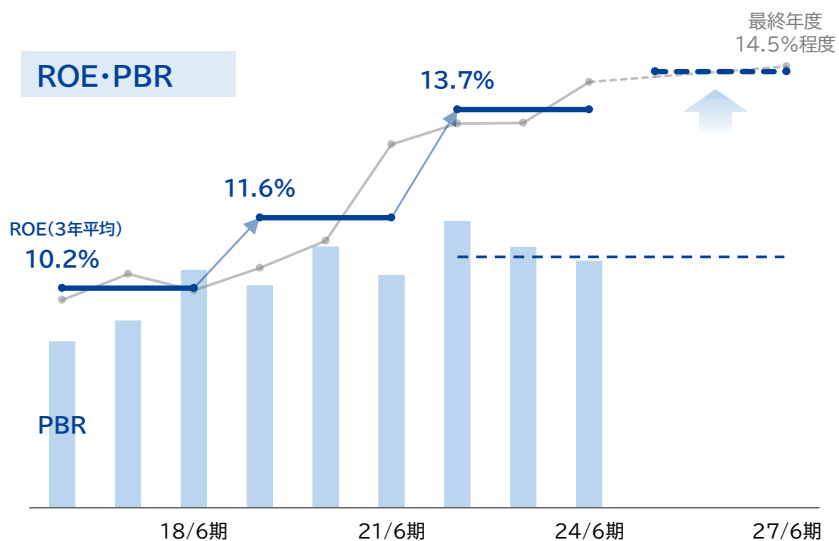
資本コストや株価を意識した経営の実現 方針4

(単位:億円)

	2024年 6月期	▶ 中期経営計画 2027
配当性向	50.8%	50%
総還元性向	75.0%	80%
自己株式取得 (3年累計)	100	150
政策保有株式 の削減額(3年累計)	15	30

総還元性向80%

- 中期経営計画2027では株主還元を強化します。継続的・安定的な利益還元として配当性向50%を継続し、18期連続増配を目指します。
- 3年間で150億円の自己株式を取得し総還元性向を80%以上とすることで、最終年度のROEを14.5%程度まで引き上げます。
- 長期金利上昇などの増加要因も予想されますが、IR活動やタイムリーな情報開示を通して「事業の社会性」「経営の可視性」などを株主・投資家の皆様にお伝えすることで株主資本コストを抑制し、引続き高いPBRを維持する計画です。
- 政策保有株式については削減方針を継続し、前期末時価の約3割に相当する約30億円を売却します。株式市場の水準が不変であれば、純資産に対する割合は8.5%から5.5%程度に減少する見込みです。



資本政策

資本コストや株価を意識した経営の実現 方針4

非財務資本の活用による企業価値の更なる向上 方針5

非財務資本の充実による高い収益力の維持

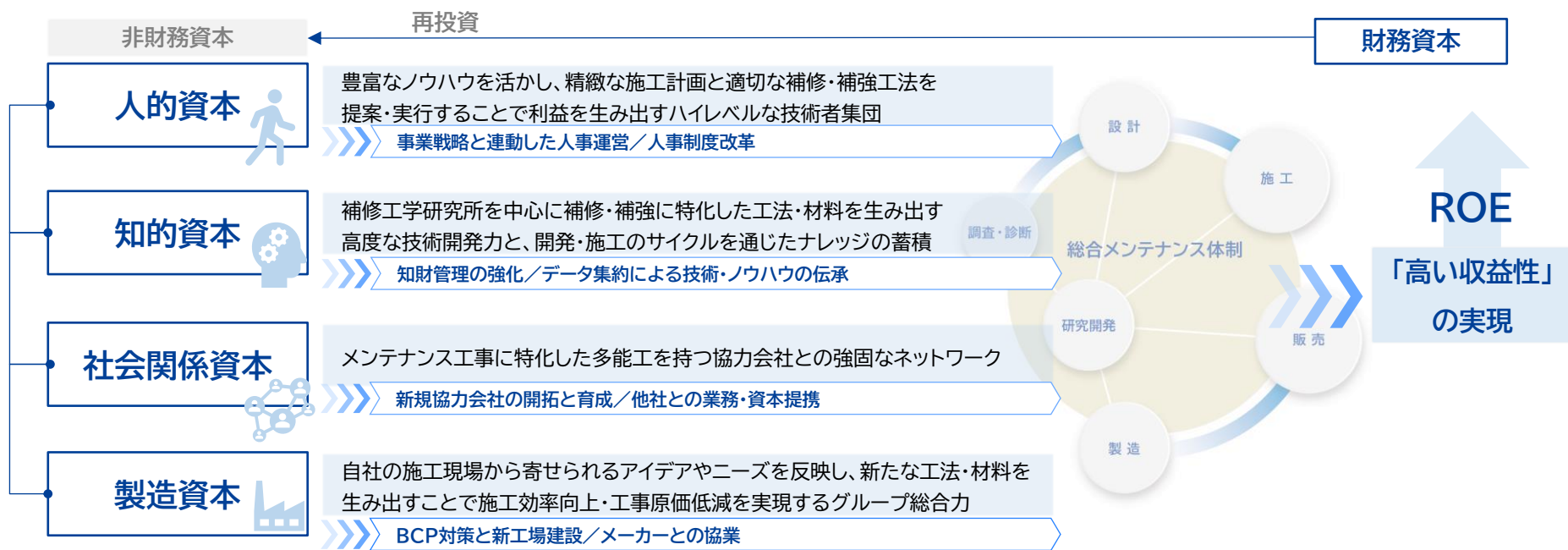
自己資本利益率

株主資本コスト

株価純資産倍率

$$ROE > COE \Rightarrow PBR > 1$$

当社グループの強みである高い工事粗利率の源泉は、非財務資本です。これをさらに充実させ、持続的な利益創出を目指します。情報開示の充実や株主・投資家とのコミュニケーションを通して経営の可視性を高めることで、株主資本コストの低減を図り、企業価値向上へとつなげていきます。



株主資本コスト
の低減

COE

自然資本

メンテナンス工事の施工による環境負荷の抑制

情報開示の充実

1964年当社施工「昭和大桥復旧工事」より試算した、補修工事によるCO₂排出量抑制効果

経営の可視性

15期連続増配
10期連続増収増益

事業の社会性

国土強靱化への貢献
歴史的建造物の補修・補強

	補修	廃棄・更新
投入資材量 (コンクリート、鉄筋、木製型枠、接着剤など)	163.1t	2011.2t
CO ₂ 排出量 (Scope3)	43.7t-CO ₂	404.2t-CO ₂

事業戦略 [1]

受注残を意識した全社最適となる受注戦略

- 高速道路各社が進めているリニューアルプロジェクトは、2023年12月末時点において、6社合計で約26,400億円(計画全体の約48%)、NEXCO3社では約20,100億円(同約49%)がすでに契約済となっており、単純平均で年間約3,000億円の工事が発注されています。
- 下図は、NEXCO3社の過去5年間の発注額を推計したものです。年度によって各社の発注動向が変動しており、中期経営計画2027の3年間においてもこのような変動が想定されます。各社が公表する発注予定リストなどの情報をもとに、工事発注が見込まれる地域、工種などを分析し、全社最適となるリソース配分を行うことで大型工事の更なる受注拡大を目指します。

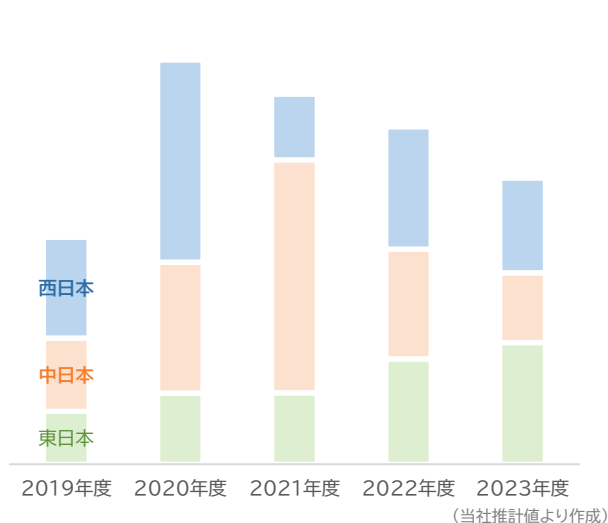
- 工事売上高を持続的に増やしていくためには、技術者の稼働率を上げ全社的に高い生産性を維持することが重要です。四半期別工事売上高の平準化を複数年にわたって維持できるよう、全国ベースで戦略的に受注残高を積み上げます。
- 中計最終年度には、工事売上高に占める高速道路会社のシェアは70%程度になると予想しています。過去数年間で高速道路案件を担当できるスキルを持つ技術者数が増加しており、受注戦力は着実に高まっています。大型工事の施工経験者が増えたことで、大型工事の施工管理ノウハウが蓄積されており、より多くの技術者が新しい案件に挑戦できる環境が整っています。

各社の進捗状況(2023年12月時点)

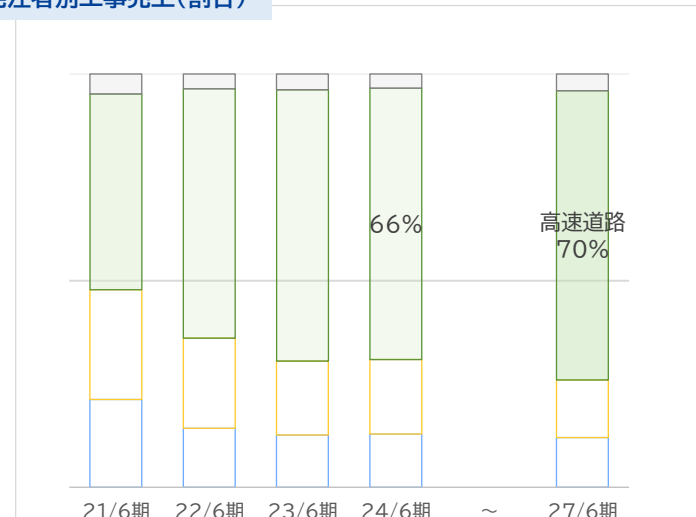
	(単位:億円)		
	計画額	実績額	契約率
NEXCO3社	41,200	20,100	49%
首都高速	9,300	4,400	47%
阪神高速	4,200	1,700	41%
本四高速	270	120	46%
6社計	55,000	26,400	48%

(出所:国土交通省資料)

高速道路リニューアルプロジェクト
NEXCO各社の各年度発注額イメージ



発注者別工事売上(割合)



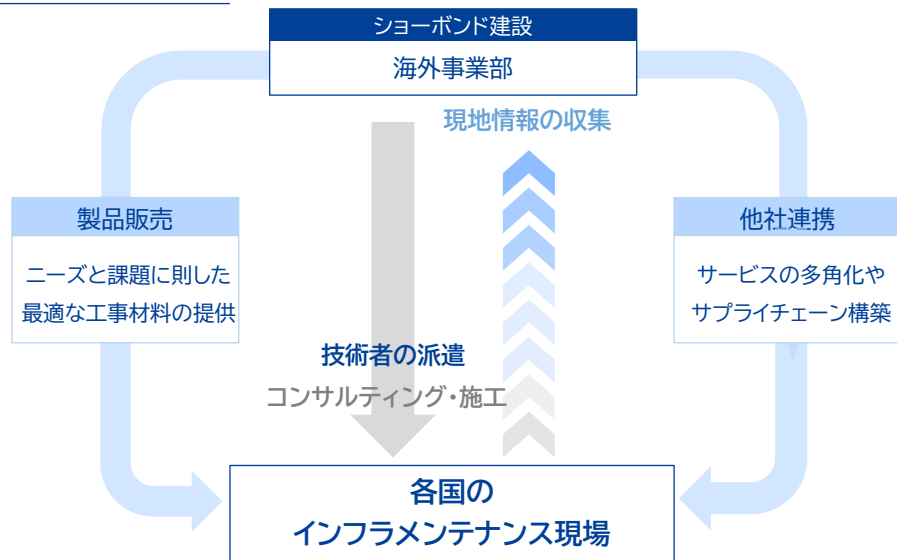
事業戦略 [2]

海外事業のビジネスモデル再構築

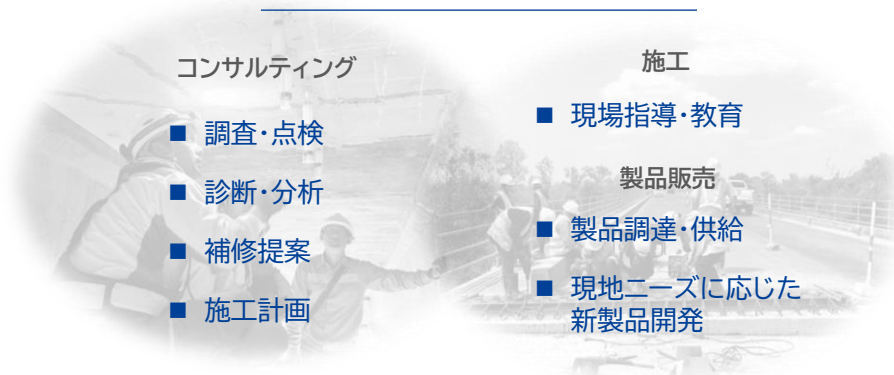
- 当社グループの海外事業は、2019年4月に設立したSHO-BOND&MITインフラメンテナンス株式会社(SB&M:当社51%、三井物産49%)を起点とし、2020年11月にはタイで現地企業との合弁会社CPAC SB&M Lifetime Solution Co., Ltd.(以下CPAC SB&M)を設立、2023年7月には米国のインフラ補修事業者Structural Technologies, LLC(以下ST社)に出資し、タイおよび米国を中心に展開しています。

- 事業立ち上げ当初より、国内で使用実績のある工事材料の販売を中心に活動してきましたが、特にタイをはじめASEAN諸国において、現地での施工指導や技術提供を含む総合的なサービスへのニーズが高まっています。そこで、ショーボンド建設に海外事業部を新設し、工事材料販売だけでなく、調査・診断から設計、施工指導や技術提供まで、グループの総力を結集して幅広いサービスを提供できるようビジネスモデルを再構築します。個々の現場に当社の技術者を派遣することで得られたニーズや課題を海外事業部にフィードバックし、最適な製品の供給や他社との連携につなげます。この新しいビジネスモデルにより、事業エリアの拡大やサプライチェーンの最適化を図るとともに、三井物産の持つネットワークや事業開発力を活かし、タイ・北米以外の地域でのビジネスチャンスも追求していきます。

新たなビジネスモデル



ショーボンドが海外で提供するサービス

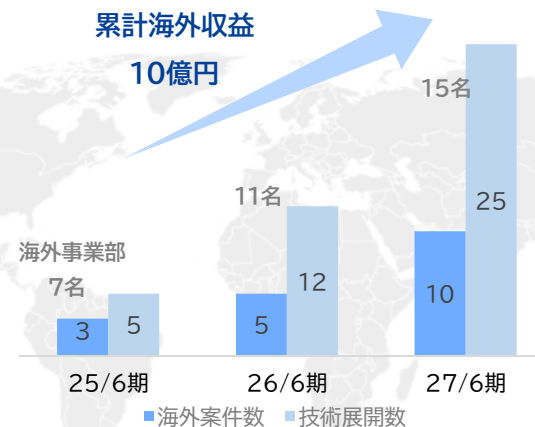
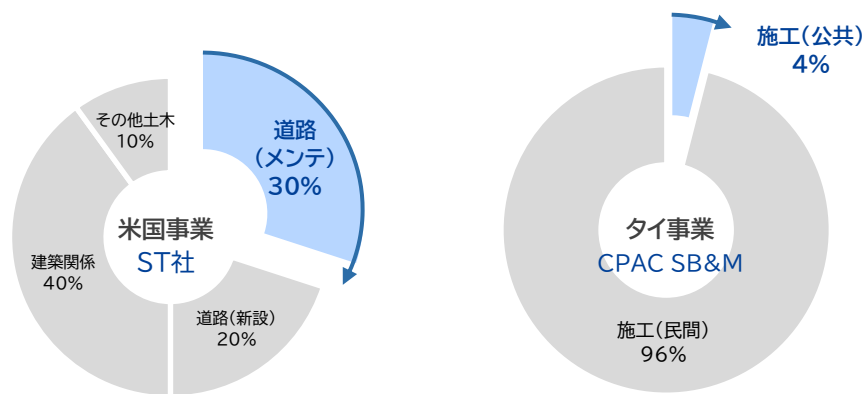


事業戦略 [2]

海外事業のビジネスモデル再構築

- 米国では、日本国内の補修・補強技術をST社に導入することにより、現在同社事業の30%程度となっている道路メンテナンス分野の売上を拡大させます。また、各州政府や建設コンサルタントへの営業活動を継続し、当社製品が発注者側から選ばれるよう働きかけます。
- タイでは、現在は案件の約96%を民間セクター（栈橋や工場、建築物）が占めていますが、これまで構築してきた現地の学術機関や公社とのネットワークも活用し、公共セクター（道路、港湾、空港）の受注獲得に取り組みます。また、ショーボンドの技術者を現地に派遣し、施工指導や技術提供の形で多様な案件に参画します。これにより現地協力会社とその作業員の施工能力が向上するとともに、当社の技術者にも現地での経験値が蓄積し、更なる事業展開への原動力となることを企図しています。

- 中計経営計画2027の3年間では、新たな人材の採用やグループ内の配置転換により、海外事業部の人数を7名から15名に増加させる計画です。また、海外での施工指導や技術提供などの案件数は10件に、海外技術の国内導入も含めた製品・工法の取り扱い件数は25件に増加させるなど、活動量の向上に取り組みます。こうした施策により、3年間の海外関連収益10億円を目指します。

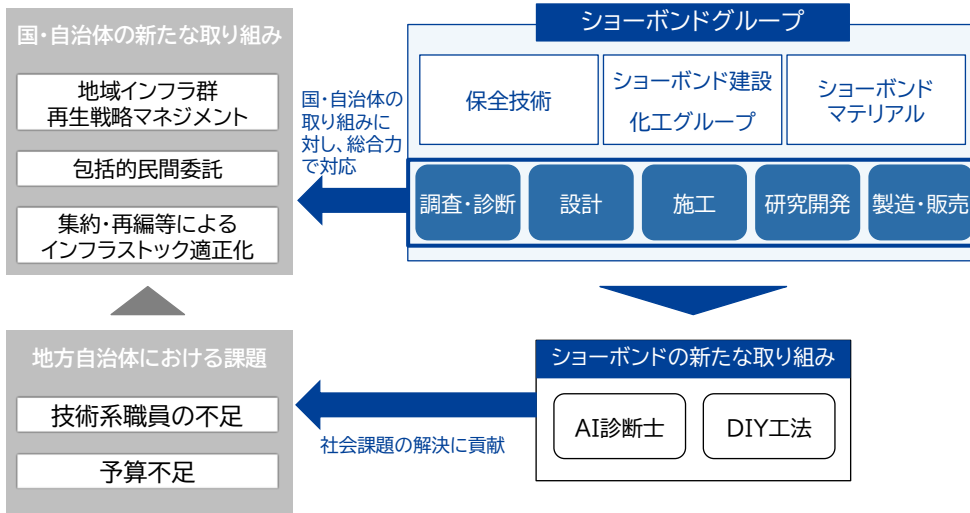


事業戦略

事業戦略
[3]

国・自治体の新たな取り組みへの参画

- 修繕が必要な施設を多く抱える国・地方自治体では、複数・広域・多分野の施設を「群」として捉え、より効率的・効果的にマネジメントする「地域インフラ群再生戦略マネジメント」などの新たな取り組みが進められています。こうした発注形態の変化に対し、当社グループはこれまで磨き上げてきた総合力で対応します。
- 国・自治体のインフラ修繕が進みづらい構造的な課題として、技術系職員の深刻な不足という問題があります。そこで当社技術者のコンクリート劣化診断技術をAIで再現した「AI診断士®」の貸与や、施設管理者自身による簡易的なメンテナンスを可能にするDIY工法の開発などの、施設管理者に寄り添う取り組みによってこの問題に対応し、インフラを取り巻く社会課題の解決に貢献します。



事業戦略
[4]

メンテナンス市場における周辺領域の強化と新領域の開拓

- 当社の中核事業である道路分野以外にも、老朽化によりメンテナンス工事が必要なインフラ構造物は数多く存在しています。鉄道や民間施設に力点を置いて、化工グループを中心にアプローチを強化することで、当社グループ全体の収益源の多様化を進めます。
- 50億～100億円規模の他社との業務・資本提携を検討し、これまで手掛けてこなかった種類の構造物のメンテナンス市場への参入や、特殊工事の内製化などの新しい施策にも挑戦していきます。

建設後50年以上経過する施設の割合

		2020年	2030年	2040年	
橋梁	73万橋	30%	55%	75%	
トンネル	1.1万本	22%	36%	53%	
港湾施設	6.1万施設	21%	43%	66%	
下水道管渠	48万km	5%	16%	35%	
河川管理施設	4.6万施設	10%	23%	38%	
鉄道	橋梁	1.2万橋	55%	71%	85%
	トンネル	5千本	66%	83%	91%
空港	95空港	43%	60%	73%	

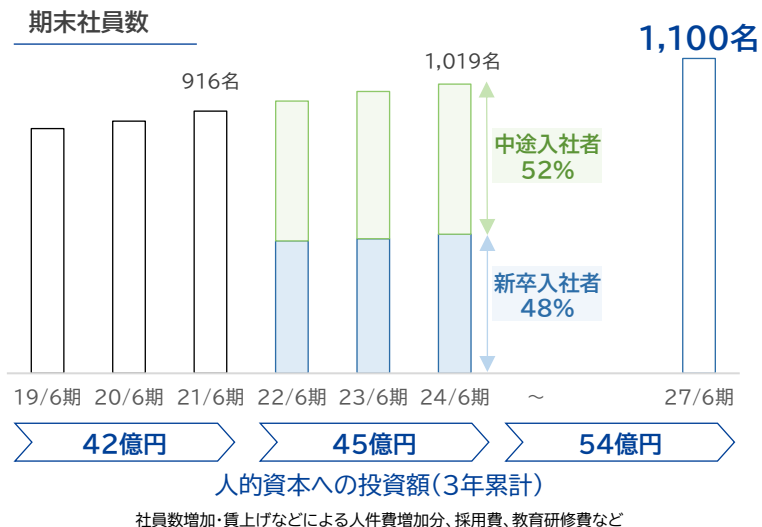
(その他)・・・2021年時点で設置から40年以上経過した水管橋:33%

(出所:2024年4月国土交通省インフラ長寿命化基本計画(行動計画)より)

基盤強化
[1]

人的資本への更なる投資(人材の確保と育成)

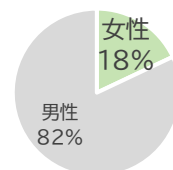
- 建設業界は恒常的な担い手不足に直面していますが、そのような状況下でも優秀な人材を確保し続けることが当社の持続的な成長には不可欠です。中期経営計画2027の3年間では、積極的な採用方針により社員数1,100名を目指します。また、継続的な賃上げを実施するとともに、広域化するメンテナンス工事や海外事業のため遠隔地での業務に従事する社員への手当を拡充し、社員とその家族が安心して暮らせるよう配慮します。さらに、資格取得支援、優秀な人材への手当、社員教育を充実させ、経営戦略の実現を支える人的資本を着実に強化します。これらの人材戦略により、人的資本への投資額は3年累計で約54億円となる計画です。



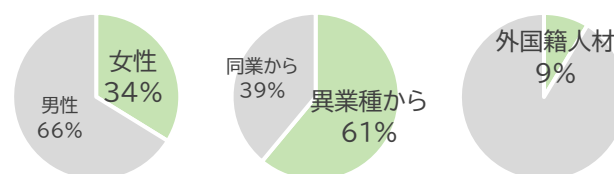
事業戦略と連動した人事運営

- 人材ポートフォリオの多様化も進めています。すでに社員の約半数を中途採用者が占め、多様な経験やスキルを持つ人材が活躍していますが、さらに2022年6月期～2024年6月期の3年間では中期経営計画を踏まえて戦略的な中途採用を行い、異業種からの転職者や女性、外国籍人材を積極的に受け入れました。新卒採用でも、KPIを上回る女性比率を達成しています。
- 経験豊富なシニア人材の活用にも注力し、特に安全・工務など現場をサポートする部門の強化につながっています。中期経営計画2027においても、引き続き事業戦略に沿った人的資本の拡充を進めます。

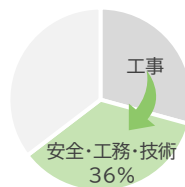
新卒入社者(直近3年)



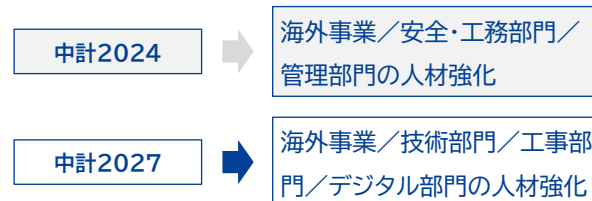
中途入社者(直近3年)



定年再雇用者の職種分布



事業戦略との連動



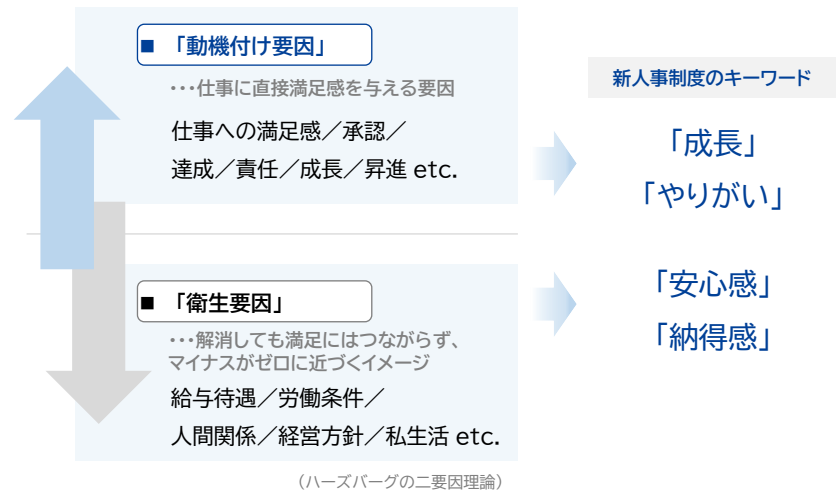
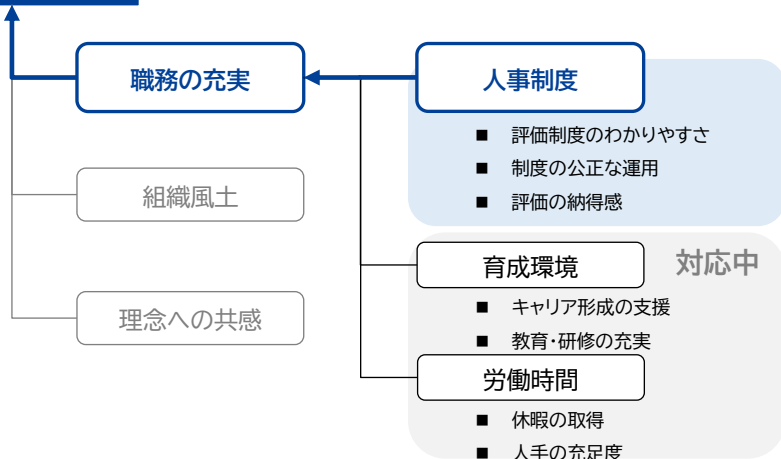
基盤強化
[2]

新人事制度によるリテンション・マネジメント

- 新人事制度の下でリテンション・マネジメントを強化し、人的資本が生み出す価値の最大化を図ります。これまで、処遇改善と併せて総労働時間の短縮や休暇取得の奨励、育児・介護支援施策の拡充などによる働きやすい職場環境づくりに注力してきた結果、離職率が改善し、低い水準で推移しています。この高い定着力を将来にわたって維持するため、時代や環境の変化に合わせた人事制度の刷新を行い、組織分析に基づく課題認識の下、「成長」「やりがい」「安心感」「納得感」を重視した新制度をスタートさせました。今後は、キャリア形成に関する啓発活動や社員教育プログラムの拡充を行い、社員のエンゲージメント向上、離職率抑制に取り組んでいきます。

- 時代や環境の変化に合わせて等級制度における各等級の定義を見直し、評価や昇格などと連動させることで、社員一人ひとりが5年後、10年後のキャリアをイメージできる仕組みを導入しました。また、勤務コースごとに処遇やコース転換のルールを整備し、納得感を高めつつライフステージなどの環境変化に応じた働き方が選択できる安心感のある制度としています。
- 各等級に応じて期初の目標設定を工夫することで人事評価の公正性や透明性を高めるとともに、適切なフィードバックにより本人の改善行動をサポートし、社員のやりがいや成長につながるような評価制度に改定しました。また、技能資格手当などを拡充し、優秀な人材が競争力のある報酬を得られるように報酬制度の見直しを実施しました。

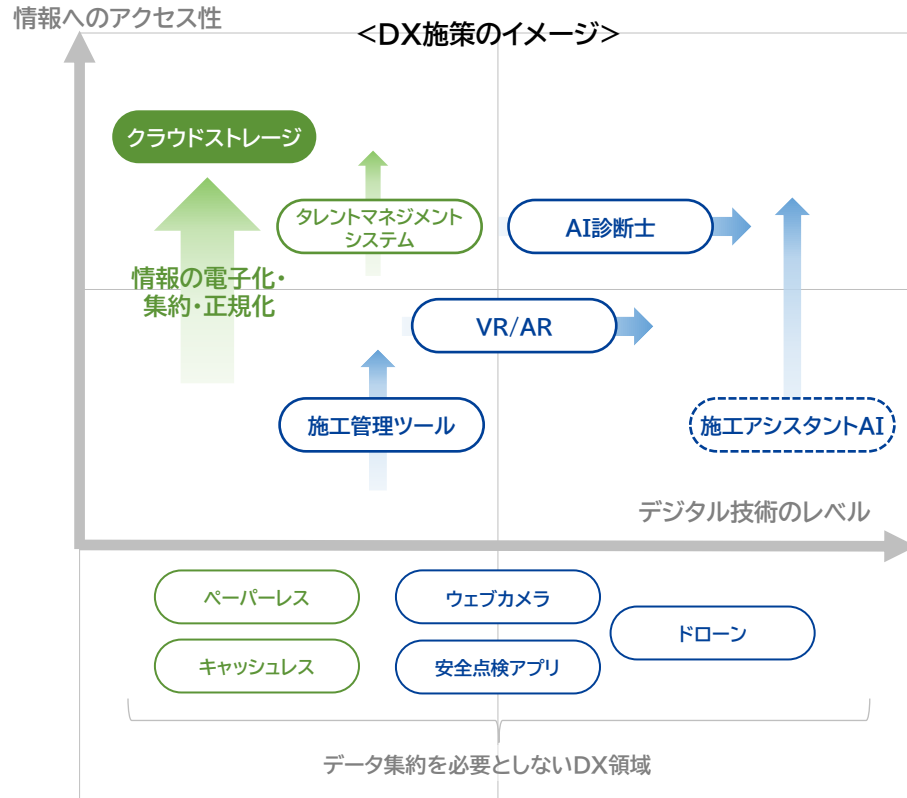
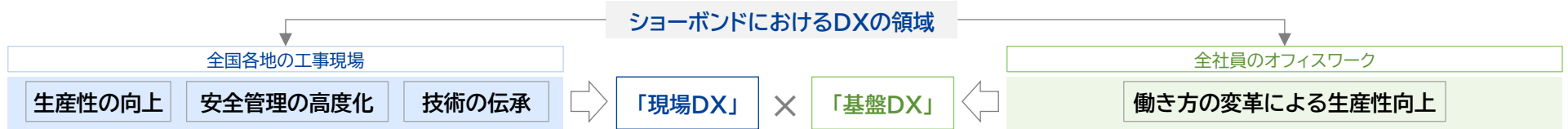
定着力の向上



基盤強化

DXによる生産性向上と働き方改革の推進 方針3

基盤強化 [4] DXによる生産性向上と働き方改革の推進



- 当社グループでは、DXの主要な領域を2つに定め、「現場DX」では「生産性の向上」「安全管理の高度化」「技術の伝承」、「基盤DX」では「働き方の変革による生産性向上」の実現を目指し、それぞれの施策を進めています。
- DXを実現しその効果を最大化するためには、情報の電子化や集約を進めつつ、データの機密性・完全性・可用性を向上させることで「情報へのアクセス性」を高めていくことが重要であると認識しています。分散しているデータのクラウドへの集約を進め、併せてセキュリティに配慮した環境整備に注力します。また、設計や施工の現場で日々進歩していくデジタル技術については、AIやVR/AR、ドローン技術などを積極的に取り込んでいきます。蓄積されたデータと最新のデジタル技術を掛け合わせ、有効に活用していくことで当社における現場DXを推進していきます。
- 一方で、キャッシュレスやペーパーレスなど、データの二次活用を必要としない領域については、業務フローの見直しと合わせて働き方改革を進めていきます。

環境への取り組み (TCFD提言に基づく気候関連の情報開示)

- 当社グループは2022年にTCFD提言への賛同を表明し、低炭素経済への「移行」に関するリスクと機会及び気候変動による「物理的」変化に関するリスクと機会を特定・評価しました。今後も引き続き、特定したリスクと機会に対する対応策を着実に実行していきます。

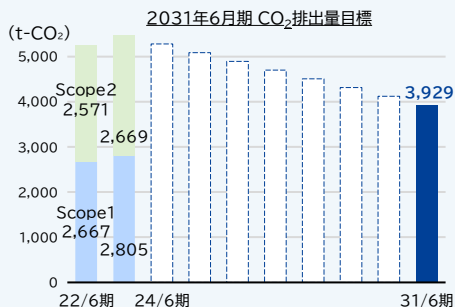
対象とする移行リスク・機会および物理的リスク・機会		対応策
予想される変化	内容	
株主・投資家の評判変化	機会 <ul style="list-style-type: none"> ● メンテナンス專業の特色により、CO₂排出量が少ない企業と評価され、ESG投資が拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● CO₂排出量(Scope1・2・3)の開示およびCO₂排出量(Scope1・2)削減策の取り組みについて情報を開示
炭素価格の導入 各国のCO ₂ 排出削減目標／政策の強化 お取引先様の行動変化 原材料コストの増加 国土強靱化対策の強化	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● エネルギー・資材・原材料の調達費が増加 ● お取引先様からのCO₂排出量の削減要求に十分な対応ができず取引が減少 ● ナフサや鉄鉱石の減産により、樹脂系材料や鋼材の仕入価格が高騰 ● 気象災害の激甚化に伴い、耐震補強や長寿命化よりも、流域治水や災害復旧工事の需要が増加 機会 <ul style="list-style-type: none"> ● 補修・補強における低炭素施工・低炭素製品が価格競争力となる ● CO₂排出規制によって建設投資全体は減少するが、建築物・インフラ構造物の長寿命化工事が増加 ● CO₂の低排出が入札や工法で評価され、メンテナンス專業として低炭素施工の実現により競争力が向上 ● 自然災害対策のためのインフラメンテナンス需要の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> ● 低炭素資材・原材料への切替等、グリーン調達の推進 ● 再生可能エネルギーへの切替および施工時の省エネルギー推進 1 ● 自家消費型太陽光発電等への投資 2 ● 低・脱炭素型技術の開発 ● 予防保全型インフラメンテナンスを支える新技術の開発 3
平均気温の上昇	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 現場における作業員の熱中症等の増加による生産性低下 ● 熱中症対策として作業環境の整備や装備品等の導入によるコスト増加 ● 屋外労働環境の悪化による作業員不足の深刻化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 現場の作業環境改善に向けた技術開発や熱中症対策の実施 5
気象災害の激甚化	リスク <ul style="list-style-type: none"> ● 現場の被災によって生じる工程遅延によるコスト増加 ● サプライチェーンの分断 ● 自社工場や製造委託工場の被災による損害・操業停止 	<ul style="list-style-type: none"> ● サプライチェーンと一体となった災害時のBCP対応力強化 4 ● 水と衛生の持続的な管理 6

(具体的な取り組み内容は次頁参照)

気候変動に対する具体的な取り組み

1 再生可能エネルギーへの切替および施工時の省エネルギー推進

当社グループはメンテナンス專業という事業特性によりCO₂排出量が少ないという特徴を有していますが、さらなるCO₂排出量の削減のため、電力の再生エネ化等を進め、2031年6月期のCO₂排出量目標の達成を目指します。



3 予防保全型インフラメンテナンスを支える新技術の開発

予防保全技術の一つとして、「SBLNジェル」を開発しました。このジェルは鉄筋防錆効果のある亜硝酸リチウムを多く含有しており、コンクリート表面に塗布するだけで鉄筋を防食することが可能です。今後も予防保全技術の開発に取り組みます。



SBLNジェル

5 現場の作業環境改善に向けた技術開発や熱中症対策の実施

熱中症対策として重要なことは相互啓発的な安全活動だと認識しています。当社グループでは相互啓発型の安全意識の醸成を目指してきた結果、直近3年での熱中症災害はゼロ件となっています。今後もこの活動を継続します。

2 自家消費型太陽光発電等への投資

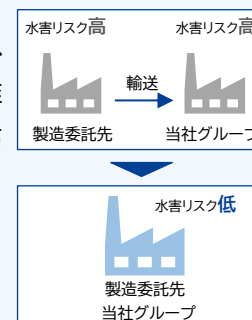
CO₂排出量削減のため、当社が保有する建物の屋上等に太陽光発電設備の導入を進めています。2021年に京都支店、2023年には北日本支社の屋上に太陽光パネルを設置しました。今後も検討を進め、太陽光発電設備の導入を進めていきます。



2023年新設の北日本支社ビル

4 サプライチェーンと一体となった災害時のBCP対応力強化

主要製品であるカップリングは、自社工場で設計等をし、製造は協力会社に委託しています。それぞれの工場は離れた場所にありますが、どちらも水害リスクが高く、老朽化も進んでいます。そのため、水害リスクの低い場所に、両者の工場を集約した新たな工場の建設を予定しています。これにより、BCP対応力の強化を図ります。



6 水と衛生の持続的な管理

コンクリートのはつりや作業員の手洗い等、当社グループの施工現場では多くの水を使用します。可能な限り再利用することを目的として、当社グループの施工現場に手洗い水を再利用する循環式手洗いユニットの導入を進めています。

変化こそ 進歩なり

創業者が大切にしていた進歩への情熱を胸に、
当社グループはこれからも挑戦を続けていきます。

この言葉は、創業者・上田が会社経営において掲げていたスローガンの一つです。

上田は社員への呼びかけに際して何度もこの言葉を用いながら、高い目標のもと、たゆまぬ改善努力を続けることで発展していくことの大切さを説きました。

私は「変化こそ進歩なり」という言葉が好きだ。

何事も平穩無事な状態が永遠に続くことはありえない。変化があるから苦勞もあるし進歩もある。

環境の変化に対応し体質転換に成功した企業のみが、この競争社会で生き残ってきたことは歴史の証明するところである。

平成2年1月年頭所感より抜粋



1972年 全国部次長会議で演説する上田

創業40周年記念誌の冒頭で、上田は創業からの日々を振り返り、次のようにも話しています。

「この40年間、私は常々、会社に関しては『望みが高い』ことを要求し実践してきた。言い替えれば高い目標をたて、それを実践するため『変化こそ進歩なり』会社の利益が基準である」この二つの実行スローガンのもとに、私自身も歯を喰いしばり諸君にも叱咤激励してきた。」

こうした上田の信念により、当社グループは社員5名の町工場からインフラ構造物メンテナンスのトップランナーへと発展を遂げることができました。

Appendix

Appendix: 国内におけるインフラメンテナンス事業の概況

(出所:国土交通省資料他より当社作成)

インフラの老朽化対策

インフラの災害対策

2012 **笹子トンネル天井板崩落事故**
 天井板及び隔壁板などが約140mにわたって落下し、
 走行中の車両複数台が巻き込まれ9名が死亡した大事故

2011 **東日本大震災**
 マグニチュード9.0/最大震度7/津波の最大潮位9.3m以上
 死者・行方不明者22,000人以上
 社会資本・住宅・民間企業設備への直接的被害額 約16.9兆円(推計)

2013 道路法改正 …5年に1回の点検を義務化、道路の老朽化・災害対策強化

道路整備特別措置法 改正

国土強靱化基本法

社会資本メンテナンス元年

インフラ長寿命化基本計画・行動計画

国土強靱化基本計画

緊急輸送道路の50箇所以上が通行止め
 →災害復旧、被災地支援に深刻な影響
 →地震時のミッシングリンク解消が急務に

2015 **高速道路リニューアルプロジェクト**
 高速道路6社 **5.5兆円**

契約進捗48%

2018 **国土強靱化3か年緊急対策**
7兆円

2016 **熊本地震**
緊急輸送道路の耐震補強

2021 **国土強靱化5か年加速化対策**
15兆円

道路管理者	進捗率
高速道路会社	78%
国	87%
自治体	80%
計	81%

2023 **道路整備特別措置法 改正**
追加の更新計画
 高速道路5社 **1.5兆円**

2023 **国土強靱化基本法 改正**

高速道路の耐震補強実施計画
橋梁の耐震補強
102橋/年→290橋/年に加速化

2030 **上記の他、6.8兆円** 必要になる
 との試算

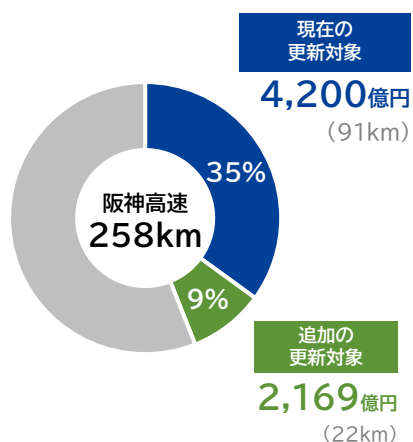
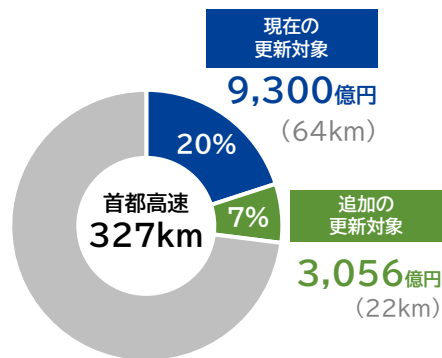
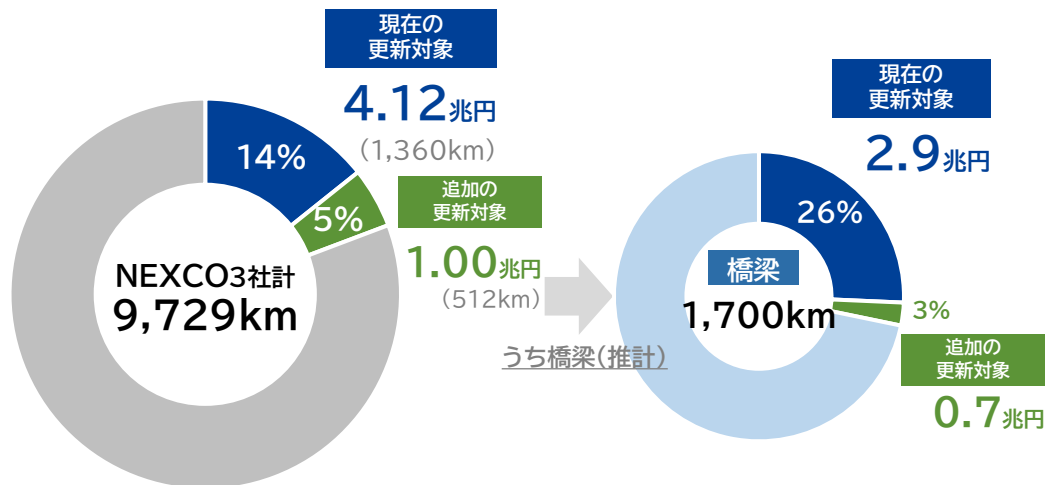
2026 「実施中期計画」の
 策定を義務化

Appendix: 高速道路リニューアルプロジェクト／耐震補強実施計画

(出所: 2024年1月社会資本整備審議会資料より当社作成)

高速道路リニューアルプロジェクト

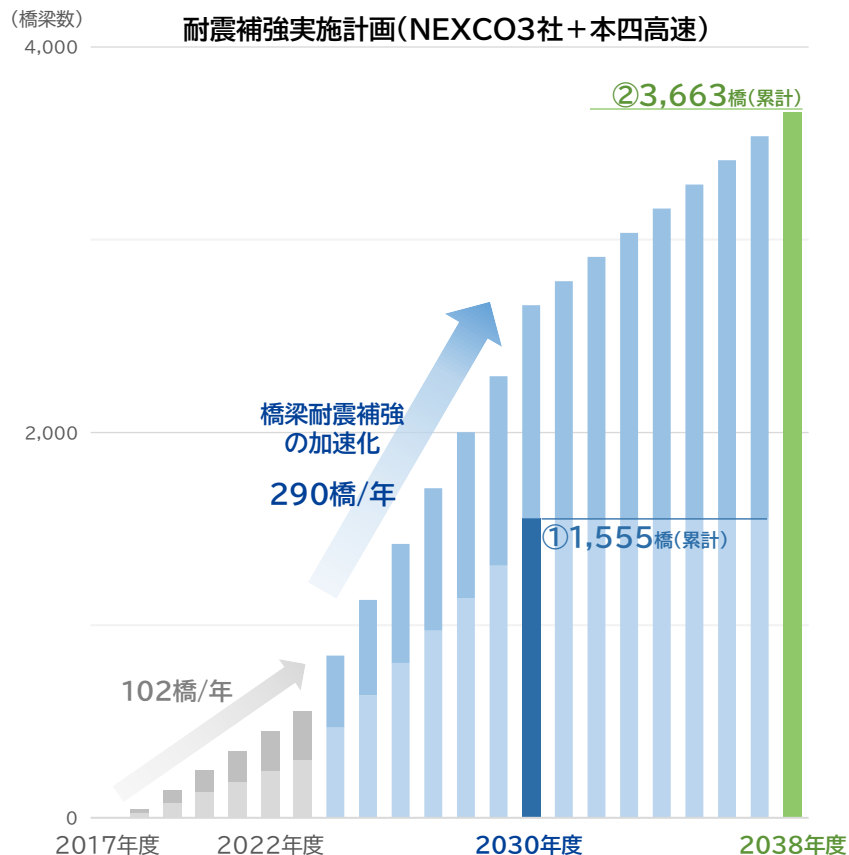
…現供用延長に占めるリニューアルプロジェクトの割合



高速道路の耐震補強実施計画

…大規模地震時の緊急輸送道路としての機能を確保するための橋梁耐震補強計画

大規模地震発生確率が ①26%以上 の地域の地震時のミッシングリンク解消
②それ以外



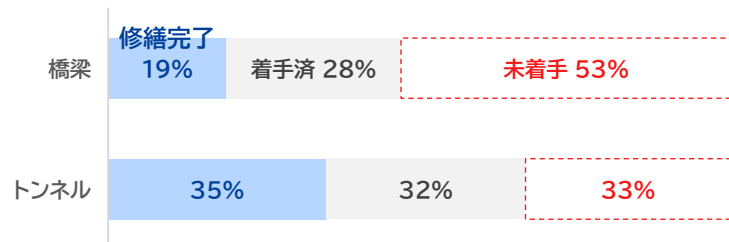
Appendix: 国内道路インフラの状況

(出所:国土交通省「道路メンテナンス年報」2023年8月)

- 全ての道路管理者は、2013年の道路法改正等を受け、2014年度より5年に1回の頻度で近接目視による点検を実施。

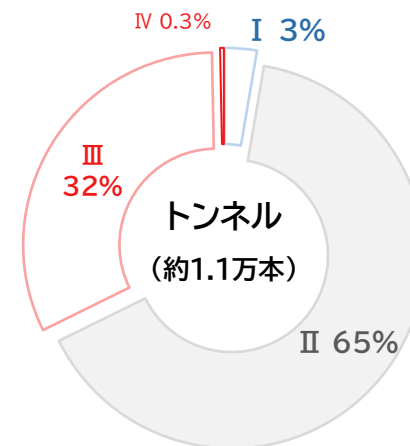
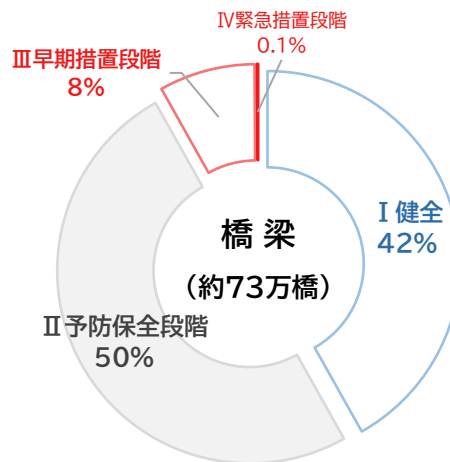
I 健全	構造物の機能に支障が生じていない状態。
II 予防保全段階	構造物の機能に支障が生じていないが、予防保全の観点から措置を講ずることが望ましい状態。
III 早期措置段階	構造物の機能に支障が生じる可能性があり、早期に措置を講ずべき状態。
IV 緊急措置段階	構造物の機能に支障が生じている、又は生じる可能性が著しく高く、緊急に措置を講ずべき状態。

▶ 判定区分III・IV(事後保全対象)の修繕状況 (2023年3月時点)



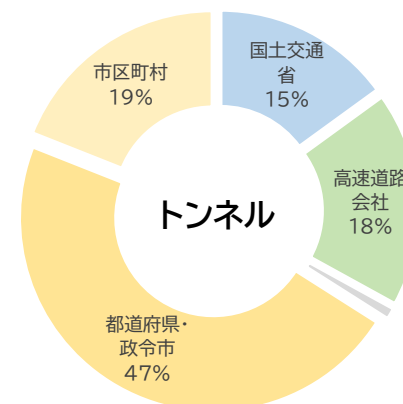
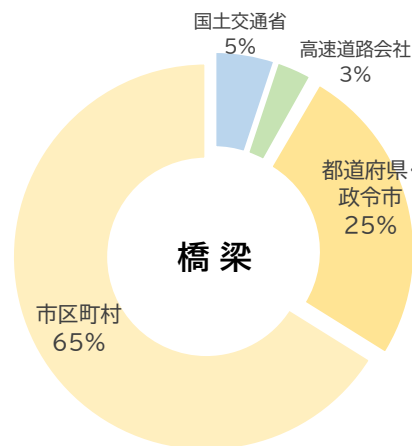
判定区分別 施設数

(2023年3月時点)

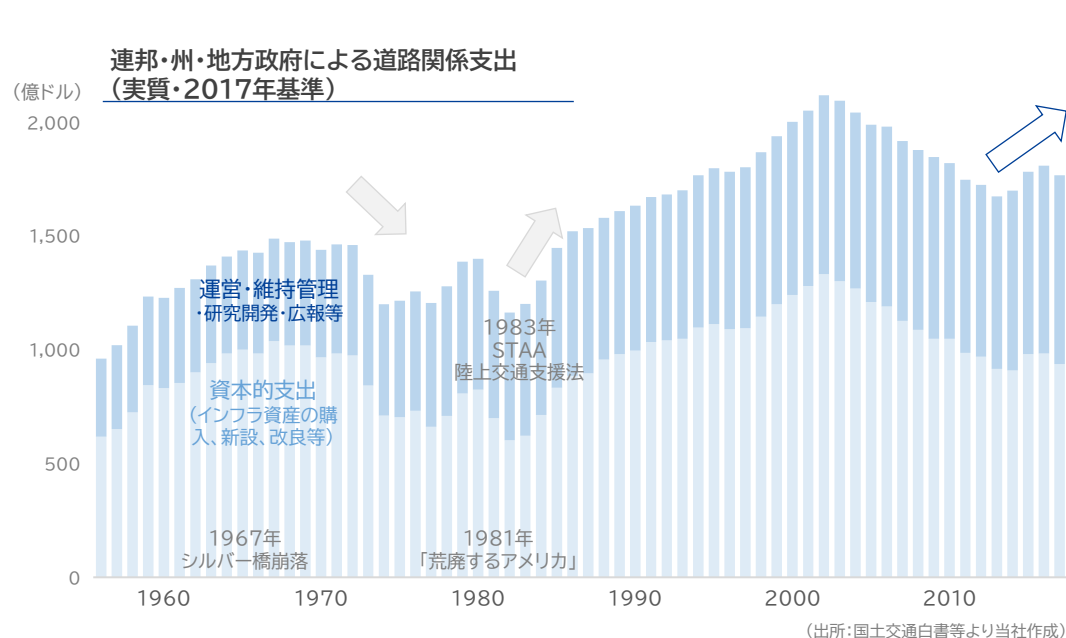


管理者別 施設数

(2023年3月時点)



Appendix: 米国における道路関係予算



米国における道路整備授權法と予算規模

1992年 ISTEА	5年	1,553億ドル (311億ドル/年)
1998年 TEA21	5年	2,180億ドル (436)
2005年 SAFETEA-LU	5年	2,441億ドル (488)
2013年 MAP21	2年	1,050億ドル (525)
2015年 FAST	5年	3,050億ドル (610)

2021年 IJIA インフラ投資雇用法 5年 9,730億ドル (1,946)

(出所:2018年日本高速道路保有・債務返済機構資料等より当社作成)

(トランプ大統領)

2019年 10年間で2兆ドルのインフラ投資法案の協議開始を野党と合意するも、弾劾訴追により協議打ち切り

2021年 インフラ投資雇用法(IJIA) (バイデン大統領)
【5年間で約1兆ドル】
道路・橋梁の補修・補強等に4,000億ドル
緊急対応が必要な橋梁45,000橋のうち15,000橋が対象

2023年 補修・補強が必要な橋梁約22万橋をすべて直すには
3,190億ドル以上の費用が必要との試算 (出所:米国道路交通建設者協会2023年レポート)

予算の進捗状況(2021年11月～)	(単位:億ドル)	予算	進捗
Transportation		6,444	3,003
Roads, Bridges and Major Projects (道路・橋梁の補修・補強等)		4,000	1,814
Passenger and Freight Rail		660	347
Public Transportation		912	425
Airports and Federal Aviation Administration Facilities		250	116
Ports and Waterways		167	97
Safety		380	143
Electric Vehicles, Buses and Ferries		75	61
(その他)			
Climate, Energy, and the Environment		1,260	983
Broadband		650	608
Other Programs		※1,376	16
(合計)		9,730	4,611

(出所:2024年7月White Houseデータより当社作成) ※予算内訳が不明な項目を含む

Appendix: 当社の製品・工事例

補修

舗装・路面の緊急補修



コンクリートひび割れ補修



断面修復材・接着剤



予防

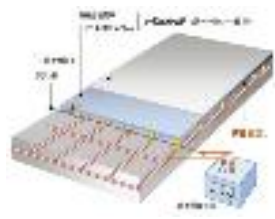
コンクリート劣化防止



はく落防止



電気防食(塩害対策)



補強

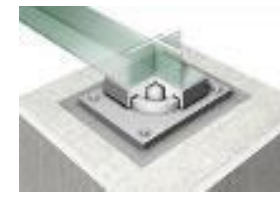
床版取替



補強工法



耐震補強



Appendix: 当社の製品・工事例

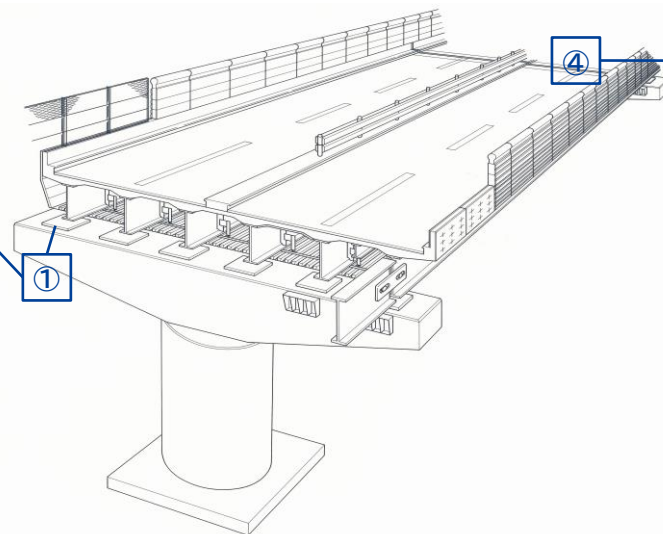
① 支承補修・取替



② 裏面吸音板



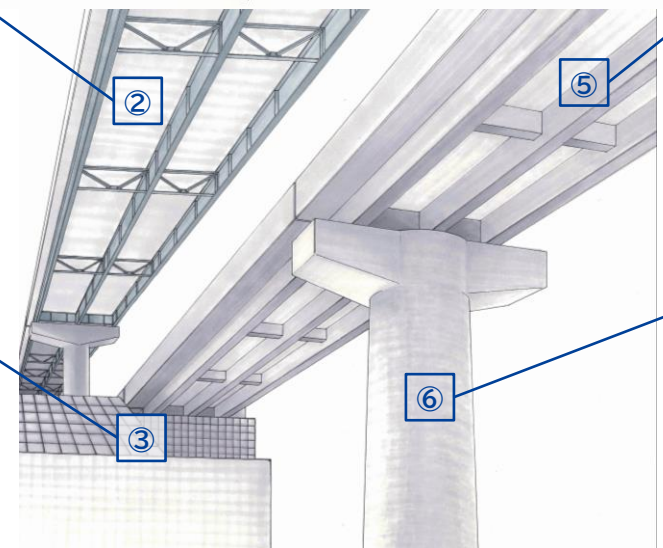
③ 緩衝チェーン



④ 伸縮継手装置



⑤ 剝落防止シート



⑥ 橋脚RC巻立て



Appendix: 高速道路リニューアルプロジェクト(大規模更新工事例)

高速道路:大規模更新工事のイラスト



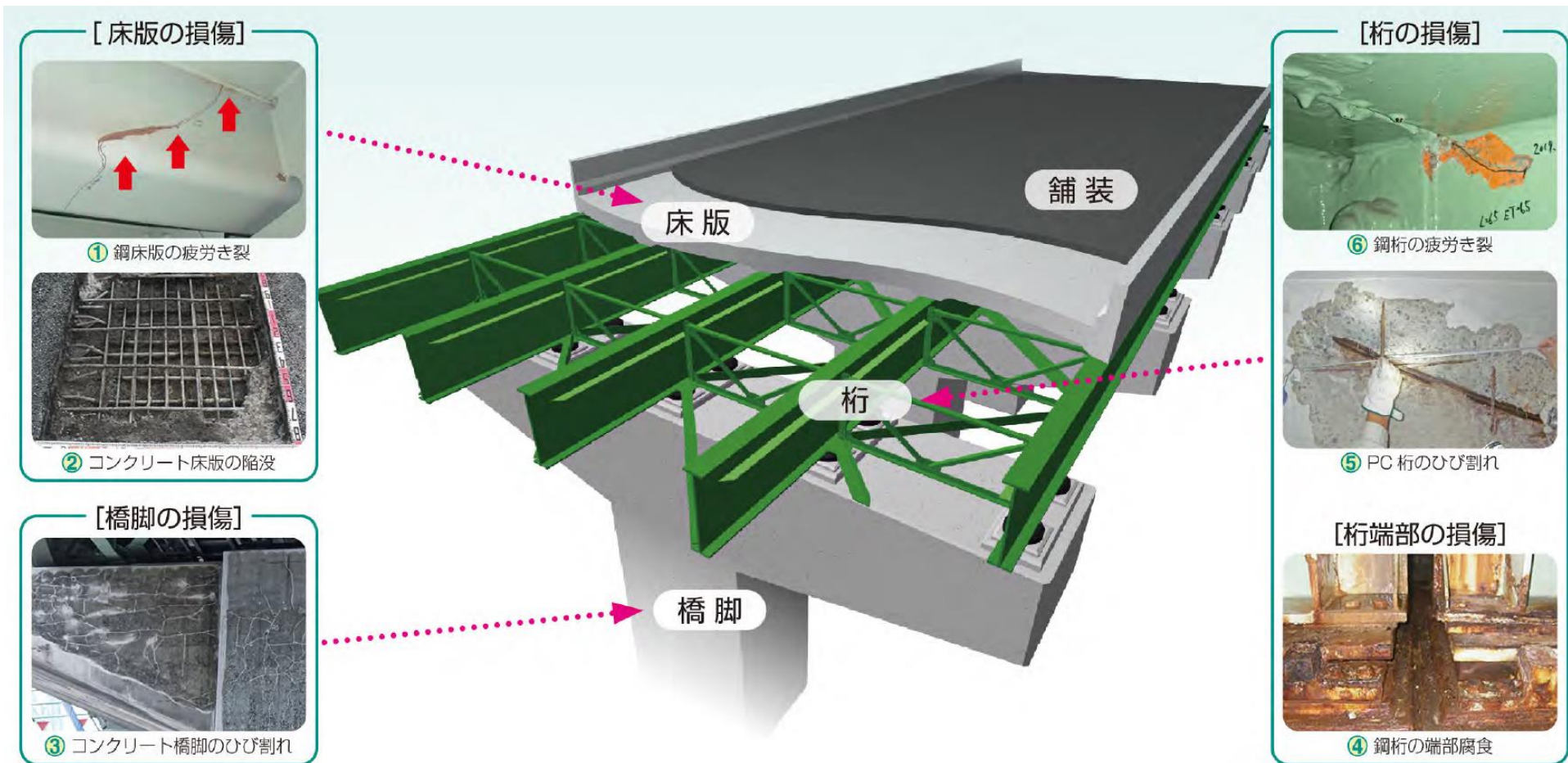
高速道路リニューアルプロジェクト (大規模更新・修繕)とは

名神高速道路は1965年7月、東名高速道路は1969年5月に全線開通し、既に50余年が経過しています。
NEXCO中日本が管理する高速道路(高速自動車国道及び一般有料道路)は2,000kmを超え、このうち供用から30年を超える区間は6割以上となり、その割合は年々増加しています。

(出所:NEXCO中日本HP)

Appendix: 高速道路リニューアルプロジェクト(大規模修繕工事例)

高速道路:大規模修繕工事のイラスト



(出所: 阪神高速道路株式会社資料)

免責事項

本資料に記載されている業績予想および将来予測は、現時点で入手可能な情報に基づき判断したものであり、潜在的なリスクや不確実な要素を含んでおります。そのため、実際の業績等が様々な要因により記載されている内容と異なる可能性があります。また、本資料は、当社の業績および今後の経営戦略に関する情報提供を目的としたものであり、当社が発行する有価証券の投資勧誘を目的としたものではありません。