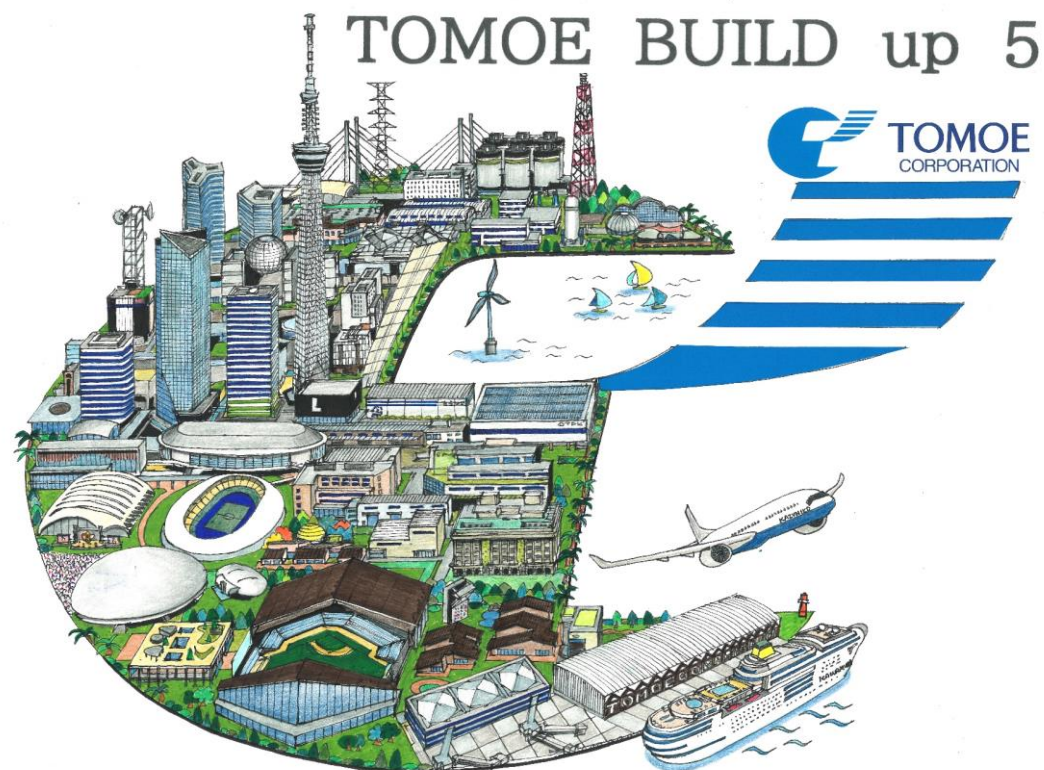


第3期中期経営計画『TOMOE BUILD up 5』

令和2年度から令和4年度に亘る3年間は、東京オリンピック・パラリンピック施設建設後の建設需要の落ち込みを想定し、業績維持を狙いとして、第2期中期経営計画『TOMOE KEEP on 3』の計画推進を図ってまいりました。突発的に発生した新型コロナウイルス感染拡大、鋼材費を始めとする建設諸資材の高騰等の影響もありましたが、最大課題である安定した完工営利率を確保することができました。

今回新たに策定した第3期中期経営計画は、これまでの反省も踏まえ、グループ保有力の有効活用を推進するとともに、事業基盤の強化、周辺領域の拡大を図る5年間と位置付け『TOMOE BUILD up 5』と命名しました。

『技術立社』『ニッチ志向』『付加価値を付け、収益重視』を企業方針として、『エクセレントカンパニー』の道を標榜する当社としましては、根幹である『高付加価値、高営業利益率』を死守しつつ、東証プライム市場に参入するための条件を整えていきます。



令和5年5月15日

株式会社 巴コーポレーション

【1】巴コーポレーション基本方針

〔1〕企業目標

(注記) 下記解説文は、会社が公表している文面に、一部変更を加えたものです。

	解 説
<p><u>わたしたちは都市の内外をネットワークする</u></p> <p><u>あらゆる建設活動によって人々のパーソナルネットワークを拡大します</u></p>	<p>巴コーポレーションとその社員であるわたしたちは、人々が交流し生活するところ（コミュニティー）の〔外〕鉄塔や橋梁の建設を通じて都市と都市を結びつける</p> <p>また、〔内〕オフィスビルや工場、体育施設などの建物の建設を通じて都市で生活する人々を結びつける</p> <p>当社が現在行っている、あるいは今後拡大していこうとしている事業活動によって、人々が豊かな生活を送るための便利な都市機能の拡大を図り、社会に貢献します</p>

〔2〕企業方針

〔2-1〕経営方針

基本戦略	⇒	経営方針への展開	⇒	経営方針
①『技術立社』		「信頼と安心の技術」		1. 「創造力を発揮」し、「信頼と安心の技術」で社会に貢献する。
⑥『事業継続性の確保』				
②『企業体質の改善・強化』		「創造力を発揮」		2. 「組織の総力を結集」し、「時代を先取りした積極的な経営」を展開する。
⑦『変革にチャレンジ』				
③『事業領域の拡大、新規事業の創出』		「時代を先取りした積極的な経営」		3. 人を大切にし、明るく「活気あふれる企業」を構築する。
④『グループ総力の結集』		「組織の総力を結集」		
⑤『企業価値の向上』		「活気あふれる企業」		

〔 2 - 2 〕 品質方針

1. **品質第一**に徹し、**お客様の信頼と満足を得る**良心的な製品をつくる。

お客様の要望事項や適用される法令・規制要求等を明確にし、改善活動を通して、品質を各工程において作り込む。併せて、『品質が当社の生命線である』ことを、従業員、関係者に絶えず発信し、周知の徹底を図っていく。

〔 2 - 3 〕 環境方針

環境にやさしい事業活動により、豊かな自然と共生できる製品やサービスを社会に提供し、地球にやさしくかつ調和した持続可能な環境保全型社会の実現に貢献する。







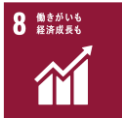











1. 環境関連の法令、条例、協定などを遵守し、更に自主管理基準を設定し、地球環境の調和、並びに汚染予防に努める。
2. 事業活動において産業廃棄物の減量、省エネルギー、省資源及びグリーン購入に取り組む。
3. 建設副産物の発生を抑制し、地球環境の保全に努める。
4. 工場現場で重機等から発生する騒音、振動を低減し、地域住民との共生に努める。
5. 技術的、経済的に可能な範囲で、環境目的、環境目標を定めて、継続的改善に取り組む。
6. 社員に対し必要な教育・訓練を行い、環境保全意識が高く、なすべき行動がとれる人材に育成する。

〔 2 - 4 〕 ESG、SDGs取組方針

以前より前述の「品質方針」「環境方針」を掲げてきたが、持続的な成長のためこれらの方針に加え、環境（Environment）、社会（Social）企業統治（Governance）の観点から課題を整理し、取り組み方法を検討していく。

次項に示すように、SDGs目標のうち当社の強みが発揮できる課題から優先して取り組む。

〔2-5〕当社におけるESG、SDGs取り組みの例

	グループ	重要課題・目指す姿	具体的取り組みの例	SDGsとの関連
E 環 境	地球環境 との調和	日常的なエネルギー消費量の削減及び エネルギー消費効率の高い技術の開発 建設副産物の発生抑制及び製造過程 での不適合防止等による廃棄物の削減	<ul style="list-style-type: none"> 設計施工案件での環境認証の取得 ソーラー発電事業者に対する苫小牧事業所の賃貸 木材を使用した製品の開発（木鋼ハイブリッド） AR部材認証システムによる不適合防止 	  
	災害に強い まちづくり	国土強靱化の為の通信、道路網等の整備・ 保全、及び災害復旧への迅速な対応	<ul style="list-style-type: none"> 既設桁の再現による補強設計の効率化 耐震技術の開発（座屈拘束ブレース、置屋根支承等） 鉄塔長寿化（ドローン調査、合金めっき適用） 	 
S 社 会	持続可能な 社会基盤の 実現	快適さを支える生活基盤の向上と 高品質な製品の安定供給	<ul style="list-style-type: none"> 物流効率化に資する施設の建設 BIM/CIMの導入による設計品質・性能の向上 	  
		生産性の向上とサプライチェーンの強化	<ul style="list-style-type: none"> DX推進による効率的な生産体制の構築 臨機応変に対応できるサプライチェーンの構築 	 
	労働者の安全と衛生の確保と 快適な職場環境の形成	<ul style="list-style-type: none"> 重大事故防止を目的とした作業標準の見直し アーク溶接作業のヒューム対策 事業継続のためのBCP強化 	 	
人材の 多様性	次世代を担う人材の育成と 働きがいのある労働環境の実現	<ul style="list-style-type: none"> ローテーションによる多能化、社内活性化 キャリア選択肢を増やす制度の創設 国籍等に囚われない人材や障害者の積極雇用 丁寧な選考と個別教育によるミスマッチ低減 時差出勤やテレワーク等、働き方の改革 	  	
	地域貢献	共栄精神の継承	<ul style="list-style-type: none"> （公財）野澤一郎育英会を通じた社会貢献を継続的に実施 事業所および現場事務所が立地する地域への社会貢献活動展開 	  
G 企 業 統 治	コンプライアンス	コンプライアンス遵守の徹底	<ul style="list-style-type: none"> 経営トップからの社内外に対する継続したメッセージの発信 社内規則の整備と研修の実施 	 
	コーポレート ガバナンス	コーポレートガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> 多角的観点や知見を有する独立社外取締役の選任 内部監査人員の増強 	

【2】第3期中期経営計画『TOMOE BUILD up 5』のコンセプト、基本方針

〔1〕市場動向、事業環境の認識

〔1－1〕国際情勢

昨今の国際情勢は、ロシアのウクライナ侵略、米中対立の深刻化に加え、台湾有事の可能性もくすぶっています。また、北朝鮮による度重なるミサイル実験も緊張感を高めています。これら地政学的環境の悪化は、資源の供給悪化や価格高騰を引き起こし、それらを通じた世界的なインフレ、景気悪化等、様々な要素によって世界の不確実性が高まっています。このような不透明な状況は、今後もしばらく続くと思われれます。

また、環境問題が年々深刻化する中、カーボンニュートラルに向けて、再生可能エネルギー、水素エネルギーといったグリーンエネルギーへの転換を加速させる等、地球環境問題に対する企業の役割は日増しに大きくなっています。

〔1－2〕日本経済

昨今の日本経済は、防疫と経済活動の両立が進み、インバウンドの回復、回復の遅れていた企業の設備投資等、今後国内需要を押し上げることが期待されます。併せて人手不足も相まって雇用・賃金は増加基調にあり、実質GDP成長率はプラス方向に動くと予測されます。

一方、先行きの見えない世界情勢、あるいは地球環境問題対応の影響により、今後、都市部の再開発をはじめ一定の需要が見込まれるものの、価格やデリバリーについては見通しが不透明な状況となっています。

〔 1 - 3 〕 建設業における人手不足

建設業界は、以前から人手不足や働き方改革の遅れといった課題が山積しており、新型コロナウイルス感染拡大を契機に働き方の多様化、業務効率化が注目を浴び、抱える労働問題を根本的に早期に解決することが求められています。

また、少子高齢化が進む日本社会においては人材不足が危惧され、特に建設業界は2025年に技能労働者が約90万人不足すると言われていす。多くの企業が働き方改革に取り組み、環境が整備されつつありますが、建設業の職場環境へのマイナスイメージは未だに払拭されていません。

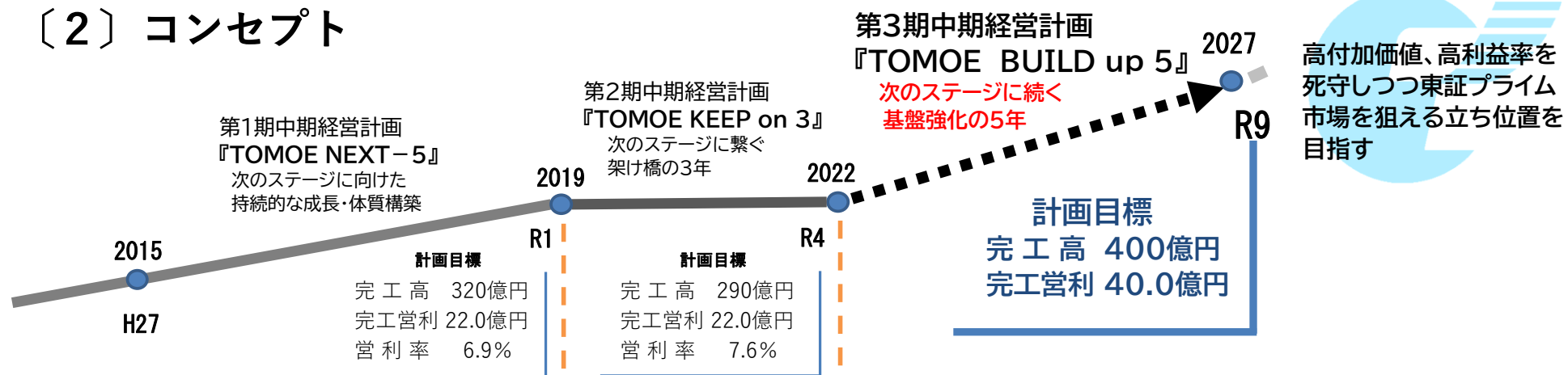
今後、建設会社が生き残っていくためには、①古い固定観念を覆し、若者が働きやすい環境を整えること、②ICTを活用した業務の効率化等、生産性の向上に取り組むこと、③次世代を継承する人材の獲得、育成を図ることが求められる等、人手不足対策が鍵を握ることになります。

〔 1 - 4 〕 今後計画されている大型案件、プロジェクト

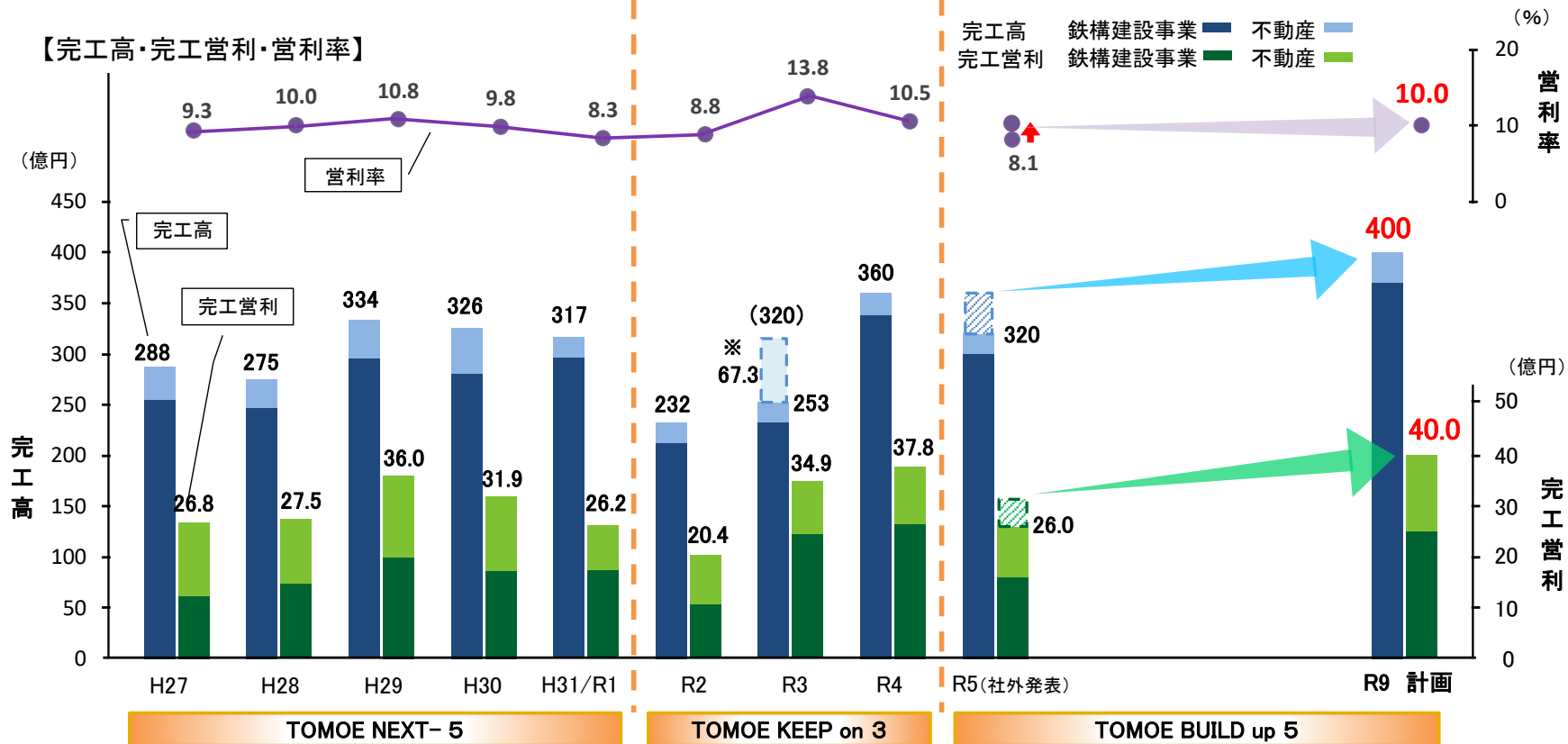
建設需要を支えた東京オリンピック・パラリンピックが終わり、緊張の続く世界情勢、原材料費の高騰や人材不足等、問題は山積していますが今後、以下のようなプロジェクト、インフラ整備等が計画されており、旺盛な建設需要は継続すると思われます。

- ① 国土強靱化 防災・減災への取り組み、老朽化に伴うインフラの整備
- ② 東京首都圏における、大規模再開発案件のラッシュ
- ③ 2025年の大阪万博に向けインフラ需要の増大
- ④ 2027年開業予定のリニア中央新幹線プロジェクト
- ⑤ 大阪湾岸道路西伸部
- ⑥ 2030年の札幌冬季オリンピック開催、それに向けた北海道新幹線の札幌延伸、札幌駅周辺の再開発
- ⑦ スポーツプロ化に伴うスタジアム・アリーナの新築・建替
- ⑧ 日本にカジノを新設するIRリゾート構想の具現化
- ⑨ 観光立国促進のための環境の整備
- ⑩ 国防費増加による防衛関連施設の拡充
- ⑪ エネルギー政策による海上風力発電プラントの建設推進
- ⑫ 電力送電網整備
- ⑬ 情報、通信の発達に伴う電磁環境の整備、拡充

〔2〕コンセプト



【完工高・完工営利・営利率】



※ 収益認識に関する会計基準等の初年度適用に伴い未計上となった完工高

〔3〕基本方針と戦略

〔3-1〕基本方針

巴コーポレーションは、鉄構事業を祖業に、大正6年の創業以来、「『技術立社』を標榜し、「信頼と安心の技術」を持って、お客様の信頼を頂く」ことにより、築きあげた有形無形の資産を強みに、建設、不動産と事業の拡大、多角化を進め、永きに亘り、企業経営を継続してきました。

巴コーポレーションにおいては、今まで相変わらずに、①『技術立社』を堅持しつつ、②『企業体質の改善・強化』、③『事業領域の拡大新規事業の創出』、④『グループ総力の結集』を基本戦略とし、⑤『企業価値の向上』を図るべく、愚直かつ真摯に取り組んできました。

昨今の取り巻く経営環境を概観するに、デジタル化による生産性の向上、大規模自然災害等の発生に備えた、国全体のレジリエンス強化等に対し、今まで以上に迅速かつ適切な対応が求められています。更に、本業である鉄構建設事業においては、先行きの仕事量は豊富にあると言われていますが、技術者、技能者不足が顕在化することは必至です。

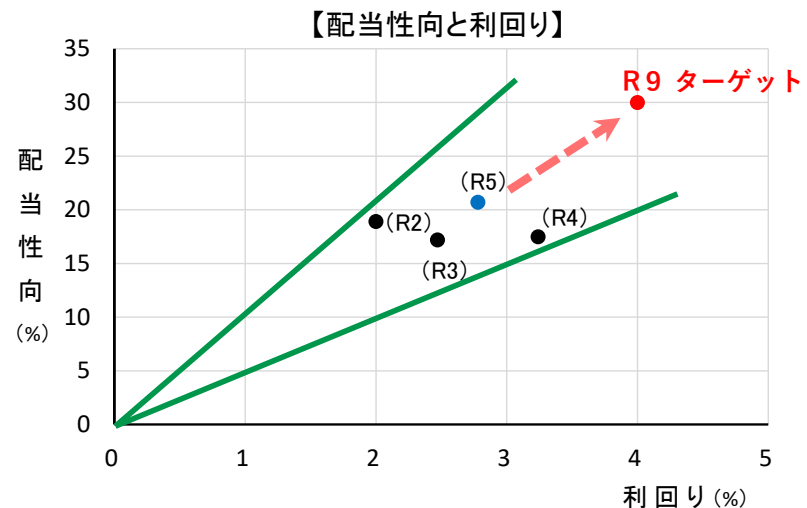
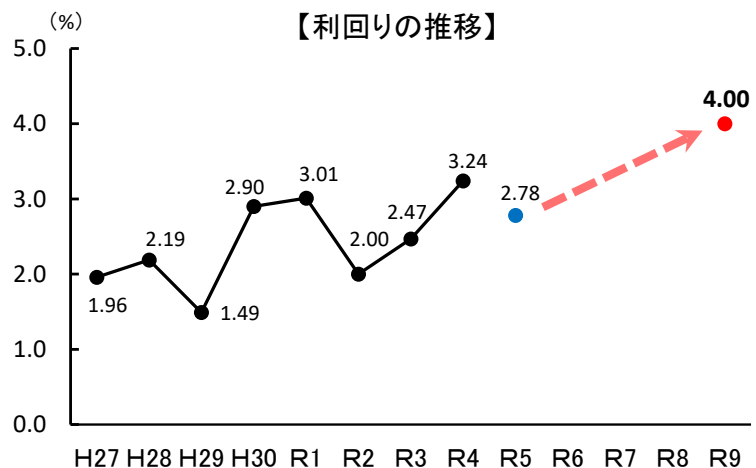
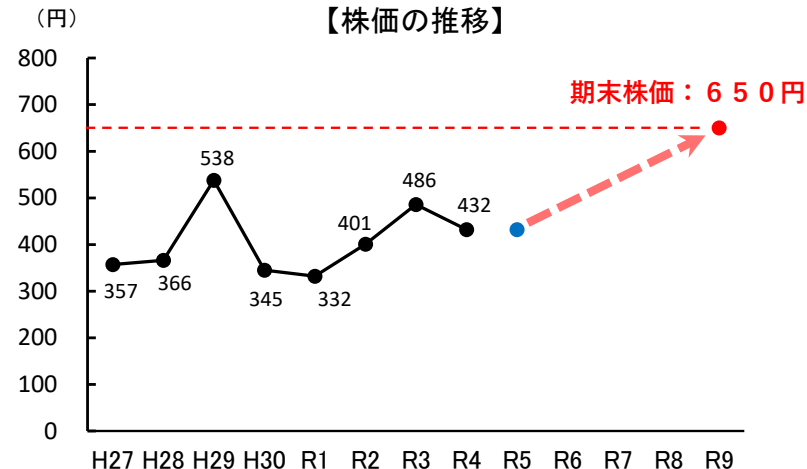
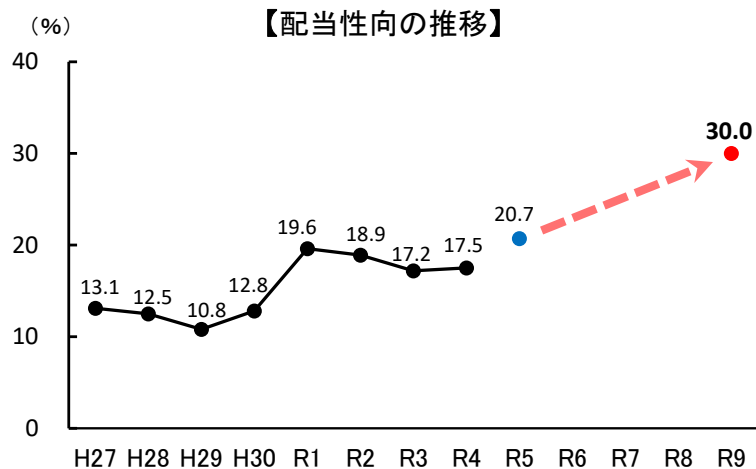
更には、コロナ渦で顕在化した日本経済の脆さや社会問題の変化に対し、今回策定の経営計画に基づく事業運営を邁進することにより、⑥次のステージに続く基盤強化による『事業継続性の確保』を図ると共に、前例踏襲主義からの脱却は必須と考え、DXの更なる適用拡大、あるいは働き方改革等、引き続き⑦『変革』にチャレンジしていかなければなりません。

〔3-2〕ターゲット

今回策定の中期経営計画は、次のステージに続く基盤強化の5年間と捉え、5年後にあたる令和9年度に、先ずは東証プライム市場に参入するための条件である「株価650円」をターゲットとして設定し、高付加価値、高営業利益率を死守しつつ、この条件が整うレベルの完工業績の達成を目指します。

	TOMOE KEEP on 3 (実績)			TOMOE BUILD up 5 (計画)	
	R2	R3	R4	R5期首	R9期末
配当金 (円/株)	8	12	14	12	26
配当性向 (%)	18.9	17.2	17.5	20.7	30.0
利回り (%)	2.00	2.47	3.24	2.78	4.00
株価 (円)	401	486	432	432	650





〔 3 - 3 〕 戦略

このような経営環境の下、当社としては、今後の経営戦略として、

I. 利益（プロフィット）の軸 **II. 技術（テクノロジー）の軸** **III. 持続可能性（サステナビリティ）の軸**
 の三軸を経営の軸として設定し、計画達成に向け邁進していきます。

(1) 利益の軸

狙いは、『高付加価値、高利益率を死守しつつ、プライム市場を狙える立ち位置をキープ』としています。

利益の軸においては、引き続き現有事業の事業継続に向けた取り組みに注力します。変革期を迎えている各事業において、

①営業戦略の見直し・強化、②受注前事前検討の充実、③コストダウン推進、④採算回復力の向上 に引き続き努めます。

なお、製品毎に、事業環境が異なることから、建設のEMC、鉄構の鉄塔、橋梁において、組織の横の連携強化を目的とし、ユニット制を設けています。引き続き、従来の縦組織では機能しにくいソリューション業務を主体とした戦略を構築し、実行していきます。

また、本格的に鉄構エンジニアリング事業にチャレンジし、当社の持つ設計技術力の活用を図っていきます。

併せて、外部との連携強化で効率を上げ、更には、現段階においては検討の域を出ていないM&Aや、人材育成等に積極的にチャレンジします。

(1-1) 数値計画 (完工レベル)

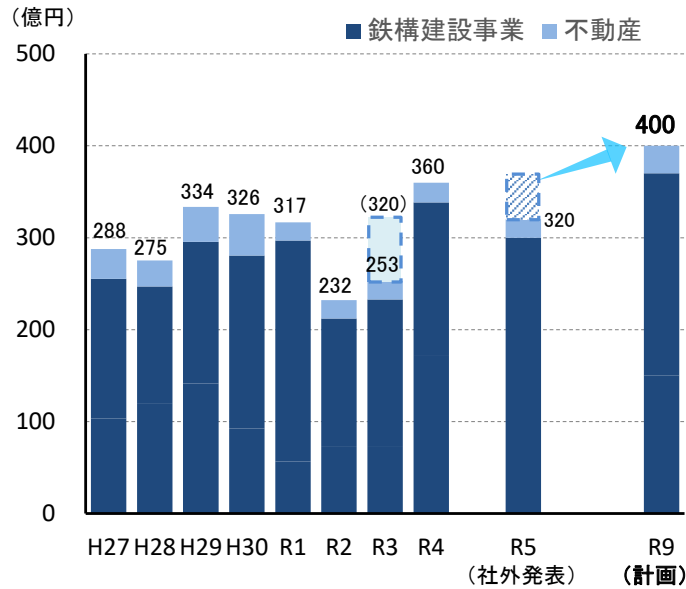
(単位：億円)

	TOMOE NEXT - 5			→	TOMOE KEEP on 3			→	TOMOE BUILD up 5		
	完工高	営業利益			完工高	営業利益			完工高	営業利益	
鉄構建設事業	300	12.0	4.0%		270	12.0	4.4%		370	25.0	6.8%
不動産事業	20	10.0	50.0%		20	10.0	50.0%		30	15.0	50.0%
合計	320	22.0	6.9%		290	22.0	7.6%		400	40.0	10.0%

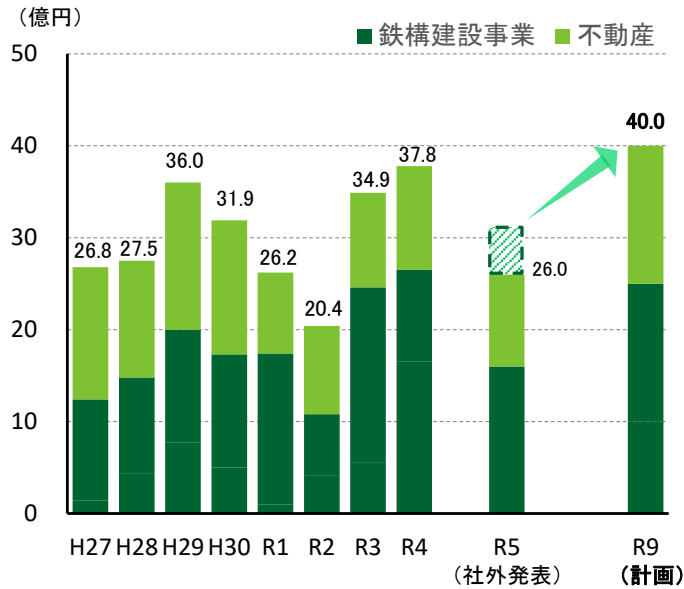
⇒ **完工高400億円、営業利益40.0億円 (10.0%) を、令和9年度 (令和10年 / 3月期) の目標値として設定する。**

- ① 鉄構建設事業は、恒常的に完工高370億円、営業利益25.0億円 (6.8%) 以上を確保できる体制を構築する。
 - ・ 鉄構建設事業としては、前計画に対して完工高、営業利益ともに過去を上まわる高い目標値となるが、事業の再構築を図り、東証プライム市場を狙える立ち位置キープを目標とする。
- ② 不動産事業は、完工高30億円、営業利益15.0億円 (50.0%) と、現行不動産賃貸のビジネスモデルを堅持しつつ、保有不動産の有効活用、優良新規案件への投資を図る。

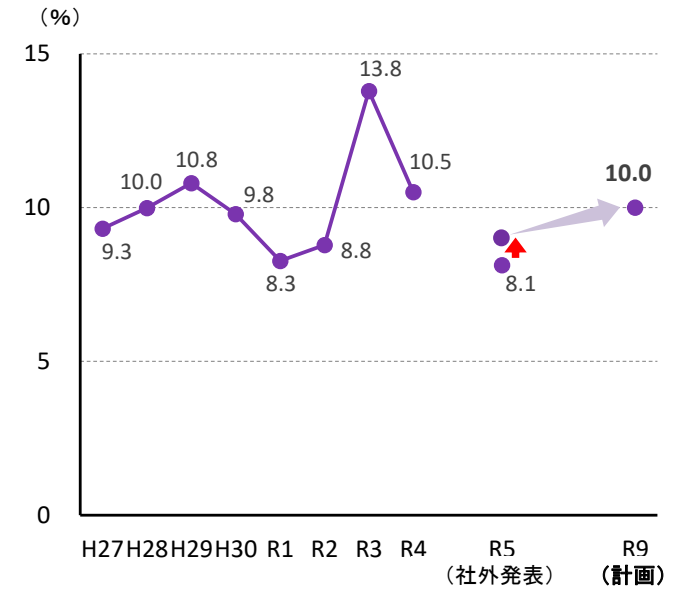
【完工高の推移】



【完工営利の推移】



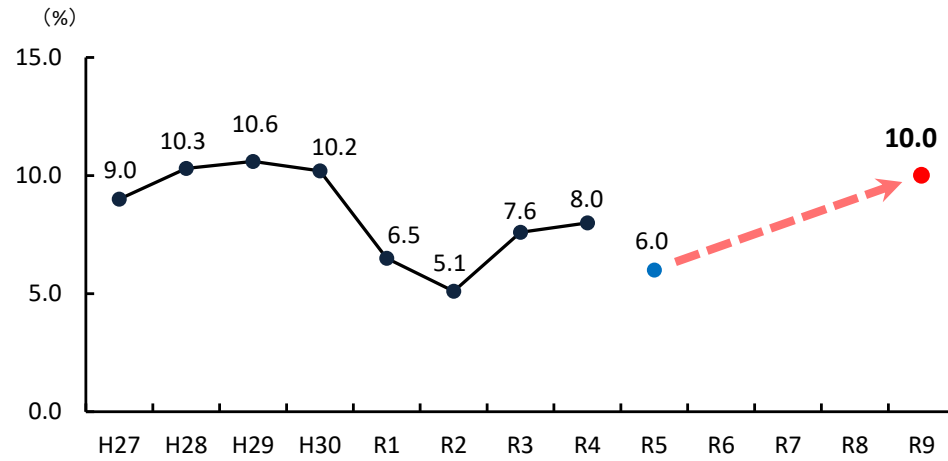
【完工営利率の推移】



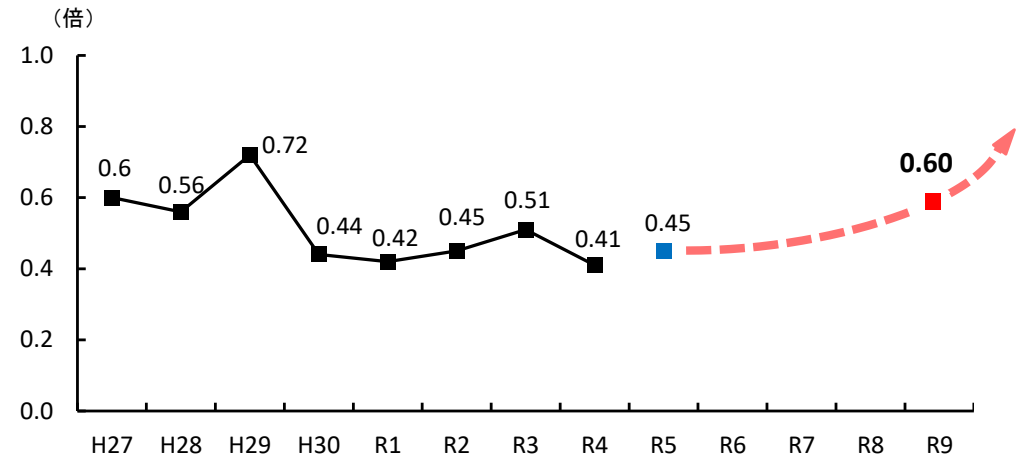
(1 - 2) その他経営指標目標

	TOMOE KEEP on 3 (実績)			TOMOE BUILD up 5 (計画)	
	R2	R3	R4	R5期首	R9期末
ROE (%)	5.1	7.6	8.0	6.0	10.0
PBR (倍)	0.45	0.51	0.41	0.45	0.60
自己資本比率 (%)	69.0	72.9	74.1	75.0	75.0
利益剰余金 (億円)	273	297	324	324	420

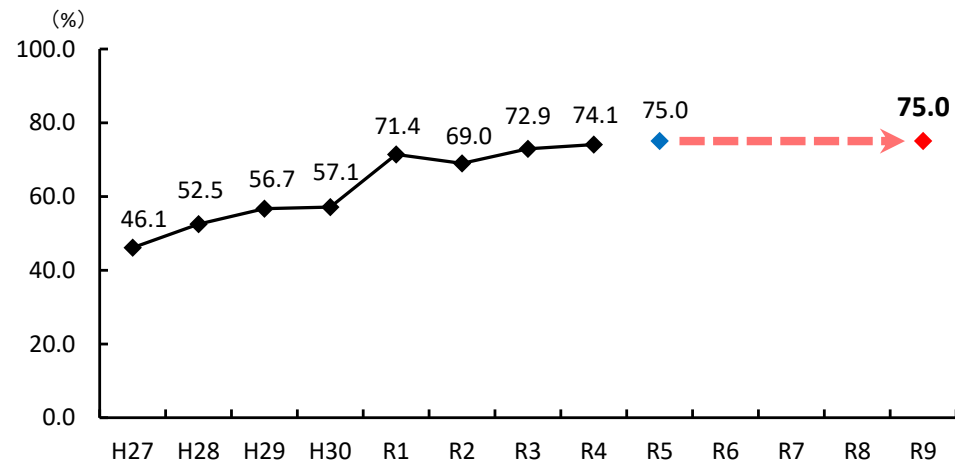
【ROE】



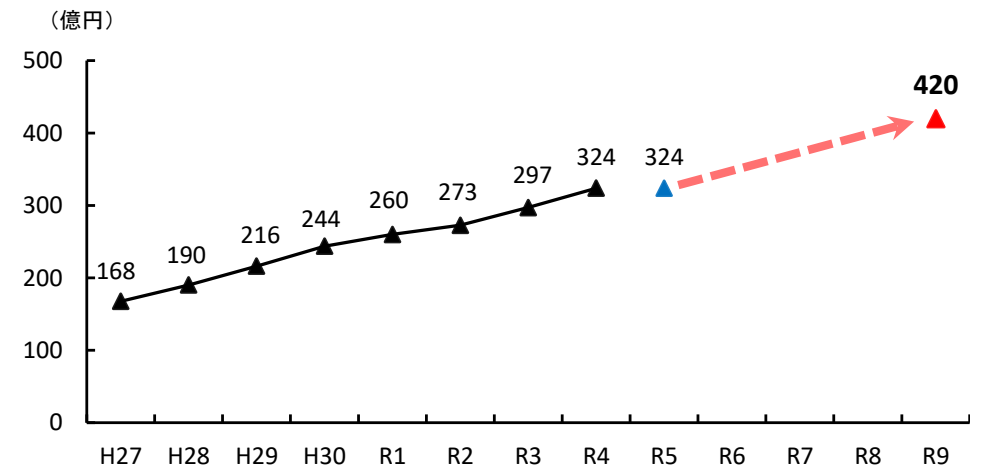
【PBR】



【自己資本比率】



【利益剰余金】



(1-3) 鉄構建設事業 計画値：完工高370億円、営業利益25.0億円（6.8%）

(1-3-1) 建設 計画値：完工高150億円、営業利益10.0億円（6.7%）

基本戦略	1) 自社設計による責任施工を基本に、品質確保・対応力強化により、お客様満足度の継続を図る。
	2) 新規客先開拓の強化を図り、安定した事業体制を構築する。
	3) 営業・設計・工事の連携により収益力向上を目指す。
	4) EMC事業は、建設第二の柱として育成すべく体制強化を図る。
	5) 新たな生産拠点として西東北地区の体制強化を図る。

一般建設分野：

- ① 顧客堅持、新規客先開拓の方針を基本に、セグメント毎の計画的営業展開により、必要生産量の確保を図る。
- ② 鉄構とのコラボレーション強化を図り、受注量の拡大に努める。
- ③ 客先の品質要望を満足させることのできる設計・施工技術力の具備、強化を図る。

EMC事業分野（EMCユニット）：

- ① 技術開発と営業戦略のリンクを図り、受注拡大を目指す。
- ② 特殊技術者の確保、育成を図る。

(1-3-2) 鉄構 計画値：完工高220億円、営業利益15.0億円（6.8%）

基本戦略	1) 技術および品質信頼度をベースとした営業活動展開により、受注時利益率の確保を図る。
	2) 競合他社と伍するレベルのコスト競争力の具備を図る。
	3) ユニット組織の活用や各種プロジェクトの推進等、製品別の事業展開強化を図る。

送電用鉄塔分野（鉄塔ユニット）：

- ① 『鉄塔技術の巴』の看板堅持、密接な営業展開、コストダウン等により、送電鉄塔の商権維持を図る。
- ② 技術立社の原点に立ち返り、高度な設計力・的確な新規技術提案力により、鉄塔技術に関する業界第一人者の地位を堅持する。
- ③ 培ってきた画像劣化診断システム等保有技術を活用し、鉄塔保全・補修・老朽化対応力の強化を図る。

建築鉄塔分野（鉄塔ユニット）：

- ① 『鉄塔技術の巴』の看板活用、併せて的確な営業展開により、放送、通信、排煙脱硫鉄塔の積極的受注を図る。

鉄骨分野：

- ① 首都圏再開発、環境・エネルギー関連鉄骨等に関する情報量拡大に努める。

大空間構造（立体構造）分野：

- ① 設計技術力、施工計画力の向上を図り、『立体技術の巴』の看板を堅持する。
- ② 独自ビジネスモデルである「自社製品設計採用」の拡充、強化を図る。
- ③ 三次元製作データとカメラ画像データを組み合わせたAR技術を駆使した製品検査方法の積極的活用を図る。

橋梁分野（橋梁ユニット）：

- ① ICT技術活用力を高める等、技術提案力強化によりシェアの拡大を図る。

（1－3－3）鉄構エンジニアリングの事業展開強化

基本戦略 1) 生産能力のバランスを取った形で鉄構エンジニアリング事業の展開強化を図る。

- ① 製作、建方に加え、設計技術力の活用により、ソリューション型ビジネスモデルである鉄構エンジニアリング事業の構築を図る。
- ② 協力工場活用による鉄構製品製作ネットワークを構築する。
- ③ 併行して、設計、製作、建方に精通した鉄構総合エンジニアを育成する。

(1-3-4) 事業領域の拡大

基本戦略 1) 現有事業に軸足を置き、シナジーを活かす形で周辺事業領域の活用、拡大を図る。

- ① リフトアップ工法、スライド工法等の特殊建方技術等を梃に、鉄構製品建方に関する業域の拡大を図る。
- ② 制振デバイスを活用する等、保有技術を活用した形で、橋梁保全・補修事業のビジネスモデルを構築する。
- ③ 防災・減災に関する土木鉄構分野への参入を図る。
- ④ 外部との連携強化により、再エネ技術に関する提案力強化を図り、事業領域の拡大に繋げる。

(1-3-5) 新規事業の領域の創出

基本戦略 1) 既存事業周辺領域において、新規事業領域の創出を図る。

- ① 不動産部と連携した社有地活用。
- ② M & Aの展開強化により新規事業領域の創出を図る。

(1-4) 不動産事業 計画値：完工高30億円、営業利益15.0億円（50.0%）

基本戦略 1) 営業利益確保の下支えの役割を担う。
2) 保有不動産価値の向上を図る。

- ① 時代と共に変化していく建物要求機能の更新を図り、テナント定着と高稼働率維持を目指す。
- ② 社有地の更なる有効活用により、収益力アップを図る。
- ③ 優良新規案件への投資により、事業規模の拡大を図る。

(2) 技術の軸

技術の軸においては、『技術立社』を標榜する当社の事業展開の基盤を成す『事業開発、技術開発の強化・推進』を継続して進めてまいります。併せて、今後の改革の中心となる『A I』、『I O T』、『I C T』あるいは、『B I M』、『C I M』等の活用推進、試験設備の拠点集約等、リアルとバーチャルの融合にも積極的に取り組み、従来の延長線上に留まる業務運営を改め、『変革』にチャレンジします。

(2-1) 技術開発

基本戦略 1) 『技術立社』の基本方針を継続堅持し、技術開発力の更なる強化を図る。

- ① エネルギー吸収機構を有する置き屋根支承、木鋼ハイブリッドの大空間構造等の新技術及び製品の早期市場投入を図る。
- ② 実務に直結した部店研究の強化により、客先への提案力強化および品質の向上を図る。
- ③ ファブリケータの基本技術である溶接に関する基礎研究の充実、新設溶接試験場の有効活用を図る。
- ④ 産業財産権取得件数の維持・確保に努める。

(2-2) D X 推進

基本戦略 1) D X 等の推進により、基盤整備の観点から業務効率化推進を図る。

- ① 情報共有化、且つ生産効率アップに繋がるD Xの強力推進を図る。
- ② 最新技術動向に即したB I M、C I M、A I T等の適用推進を図る。
- ③ 企業運営の基盤となる情報システムのセキュリティ強化を図る。

(3) 持続可能性の軸

持続可能性の軸においては、当社の強みを発揮できる重要課題を優先的に臆せず取り組むこととします。

(3-1) 人材獲得

基本戦略 1) 事業継続および強い組織構築に向けた人材確保施策を実行する。

- ① 有能な人材、必要となる人材の積極的獲得により事業の安定的継続、バランスの取れた人員構成の構築に努める。
- ② 従来タイプの採用活動の強化に加えて新しいタイプの採用ツールの活用を図る。
- ③ 多様化人材の積極的な雇用を進める。

(3-2) 人材育成

基本戦略 1) 『企業は人なり』を実践する。

- ① 時代の流れを的確に読み取り、強い統率力を発揮できる次世代経営者および管理職、躍動感溢れる社員の育成に注力する。
- ② 技術、技能、専門知識の強化によりプロフェッショナル、総合エンジニアの育成を図る。
- ③ 各種研修、面談等を通して社員のキャリアデザインを支援する。
- ④ 自律的・主体的かつ継続的な学び・学び直しを支援する等、人的資本への投資強化を図る。

(3-3) 働きがいのある労働環境作り

基本戦略 1) 働きがいのある労働環境作り等、人材定着に向け戦略強化を図る。

- ① 働き方改革関連法への適切な対応を図り、継続的に推進する。
- ② 育児休業取得推進、キャリア選択肢を増やす等の制度を整備する。
- ③ 世間動向を踏まえた賃金構成、体系の見直し整備を推進する。

(3-4) 利益還元、社会貢献

基本戦略 1) 株主様、会社、従業員の三位一体、共栄精神を継承する。

- ① 株主様：安定した配当を継続し、安心して当社への投資を継続して頂く。
- ② 会社：安定した利益確保および自己資本の充実を図り、東証プライム市場が狙える頑強な経営基盤を構築する。
- ③ 従業員：可能な限りの利益還元・労働環境の整備を実施し、モチベーションアップおよび人材確保に繋げる。
- ④ 協力業者：共存共栄の関係の構築を推進し、事業基盤の強化を図る。
- ⑤ 地元地域：事業所および現場事務所が立地する地域社会に貢献する活動を展開する。
- ⑥ (公財)野澤一郎育英会を通じた社会貢献を継続的に実施する。



本資料に記載されているデータ及び将来に関する予測は、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づくものであり、経済情勢や市場動向の変化等、様々な要因によって変化する可能性があるため、記載された目標・予想等の達成及び将来の業績を保証するものではありません。

