

未来を創る「価値創造」②

財務・事業戦略

2030年に目指す姿、【TAISEI VISION 2030】。
 私たち大成建設グループは、
 その達成に向けて、たゆまぬ歩みを続けています。
 持続的な企業価値向上と安定的成長を支える、
 財務・事業戦略の全体像を明らかにします。

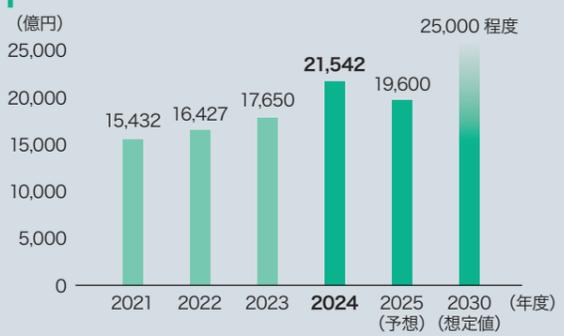
CONTENTS

- ・【TAISEI VISION 2030】 P.47
- ・【TAISEI VISION 2030】達成計画 P.48
- ・中期経営計画(2024-2026) P.49
- ・財務責任者メッセージ
 「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた取り組み P.51
- ・本部長座談会「5事業の中長期事業戦略」 P.57
- ・中長期事業戦略 P.61
 - ▶ グループ国内建築事業 ▶ グループエンジニアリング事業
 - ▶ グループ国内土木事業 ▶ 新たなビジネスモデル・事業変革の進め方
 - ▶ グループ国内開発事業 ▶ 中長期事業戦略を支えるグループ企業
 - ▶ グループ海外事業

売上総利益／親会社株主に帰属する当期純利益



売上高



有利子負債・ネットD/E レシオ

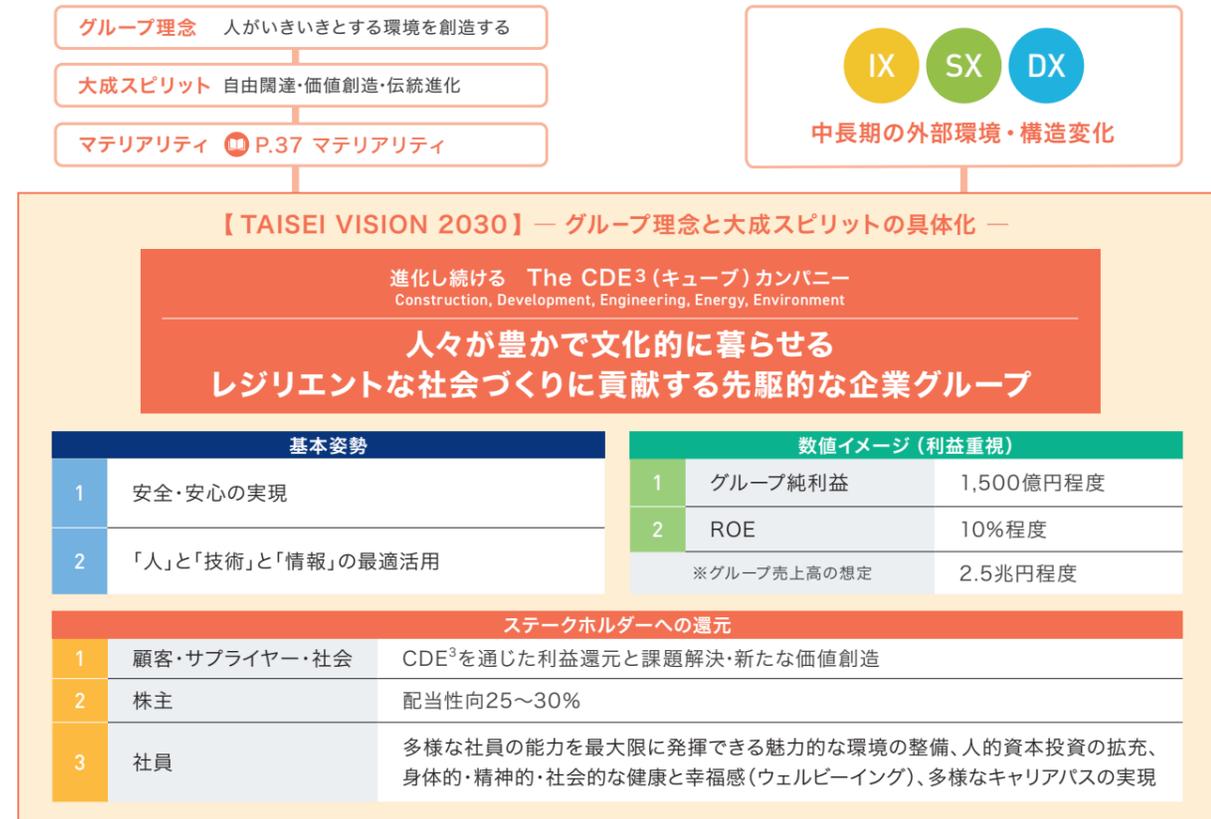


政策保有株式の売却



【TAISEI VISION 2030】

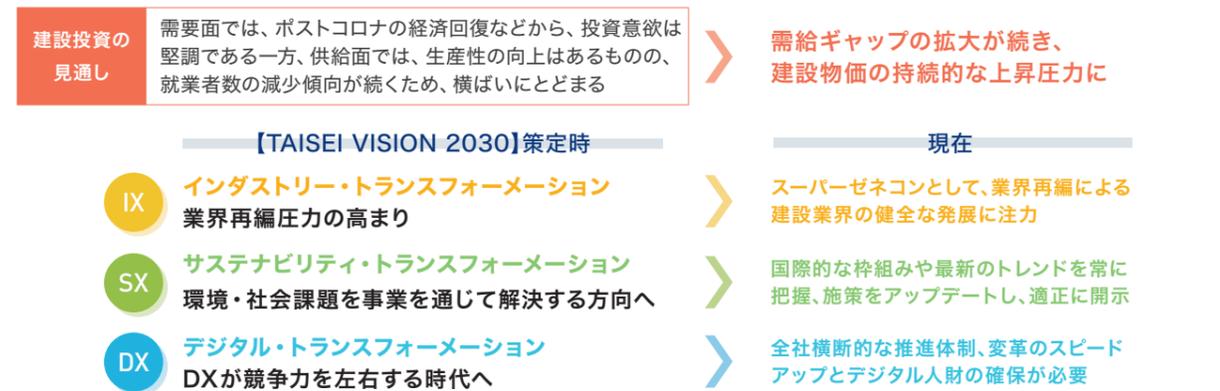
2021年に【TAISEI VISION 2030】を策定し、中長期的に目指す姿として「人々が豊かで文化的に暮らせるレジリエントな社会づくりに貢献する先駆的な企業グループ」を掲げ、実現に向けた取り組みを進めています。



グループ理念、大成スピリット、【TAISEI VISION 2030】などについては、説明会、研修、eラーニングなどを通じて社員の理解・浸透を図っています。

■ 中長期の外部環境・構造変化

2024年に【TAISEI VISION 2030】達成計画を策定するにあたり、外部環境と構造変化の見直しを見直し、以下のとおり総括しました。3つのXはますます加速化、高度化しており、適切な対応が求められています。

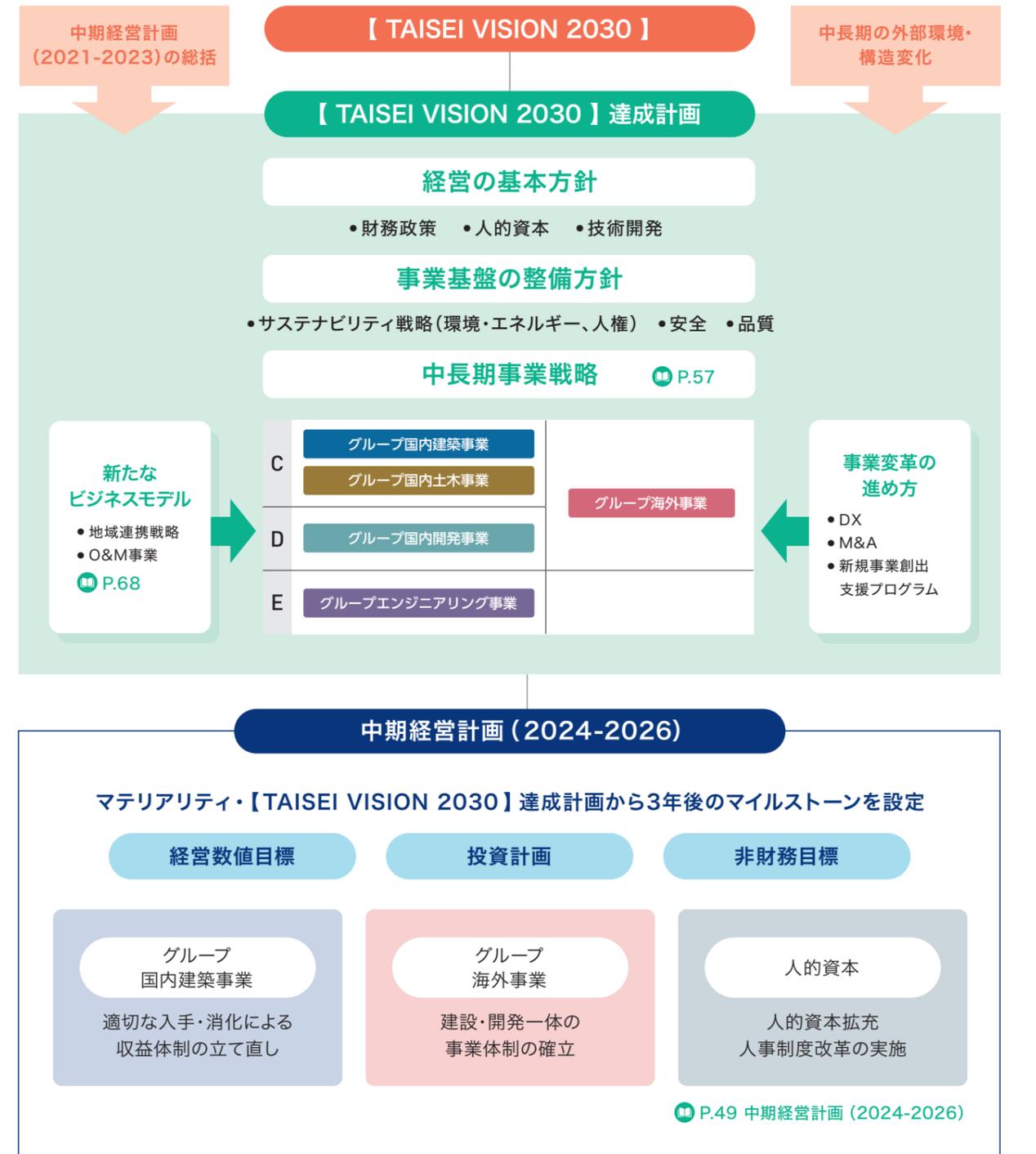


また、地政学リスクの顕在化や急激な為替変動に伴う建設資材価格の高止まり、少子高齢化による担い手不足及び労務費高騰、時間外労働の上限規制等の課題が山積しており、建設業界全体では厳しい経営環境が続くと考えています。

【TAISEI VISION 2030】達成計画

【TAISEI VISION 2030】の第2フェーズとなる中期経営計画(2024-2026)のスタートにあたる2024年に、今後7年間で取り組む重点課題と施策を【TAISEI VISION 2030】達成計画としてまとめました。利益重視を徹底し、これらの取り組みを確実に実行することにより、目指す姿を実現します。

■ 【TAISEI VISION 2030】達成計画の概要



イントロダクション

社長メッセージ

自由開達

価値創造

伝統進化

中期経営計画(2024-2026)

2024年に掲げた【TAISEI VISION 2030】達成計画と併せ、そのマイルストーンとなる「中期経営計画(2024-2026)」を策定しました。利益成長を重視する姿勢を明確にし、各施策を推進しています。

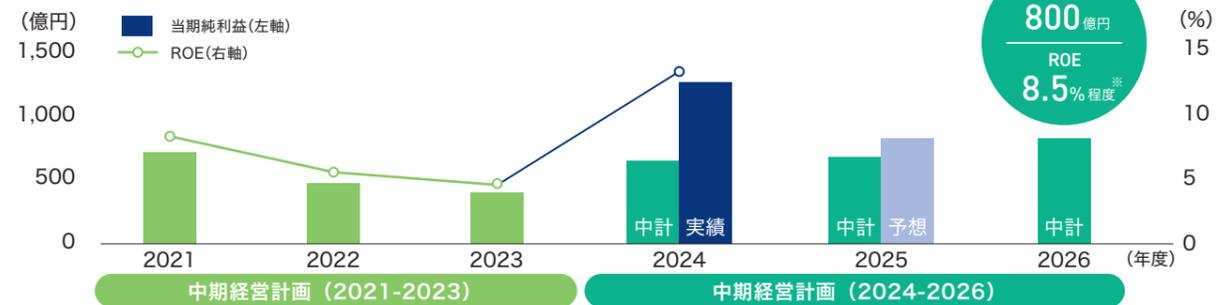
業績の進捗

2024年度実績においては、グループ売上高及び各段階利益が対前期比で大幅に改善し、中期経営計画初年度の目標を上回る成果を達成しました。2025年度予想については、2024年度の反動から、減収減益を見込んでいますが、建築事業における受注時採算の改善が着実に進展しており、引き続き利益成長を重視した事業を推進します。今後も業績目標の達成を通じて、レジリエントな社会の実現に貢献していきます。

	中期経営計画(2024-2026)			
	前期比	FY2024実績	FY2025予想	FY2026目標
グループ売上高	+22.1%	21,542億円	19,600億円	[参考]19,500億円程度
グループ営業利益	+353.8%	1,201億円	1,010億円	1,200億円
グループ純利益	+207.5%	1,238億円	800億円	800億円
ROE	+9.2pt	13.8%	9.5%	8.5%程度*
配当性向	▲29.5pt	30.8%	30.8%	30%(下限付き)

(注)2025年度予想・2026年度数値目標には、未決定の政策保有株式の売却やM&Aは織り込んでいない

中期経営計画 業績推移



*政策保有株式売却が目標通りに進捗した場合は、ROE10%程度

主な施策の進捗

グループ国内建築事業

適切な入手・消化による収益体制の立て直し

グループ海外事業

建設・開発一体の事業体制の確立

人的資本

人的資本拡充 人事制度改革の実施

消化体制においては、適正な工期確保を前提とした営業活動の推進、ならびに体制拡充に向けた取り組みが着実に進展。付加価値の高い注力分野での受注に加え、顧客との対話を通じた物価高騰に伴う適切な価格転嫁が実現。これらの成果として収益性が回復基調。

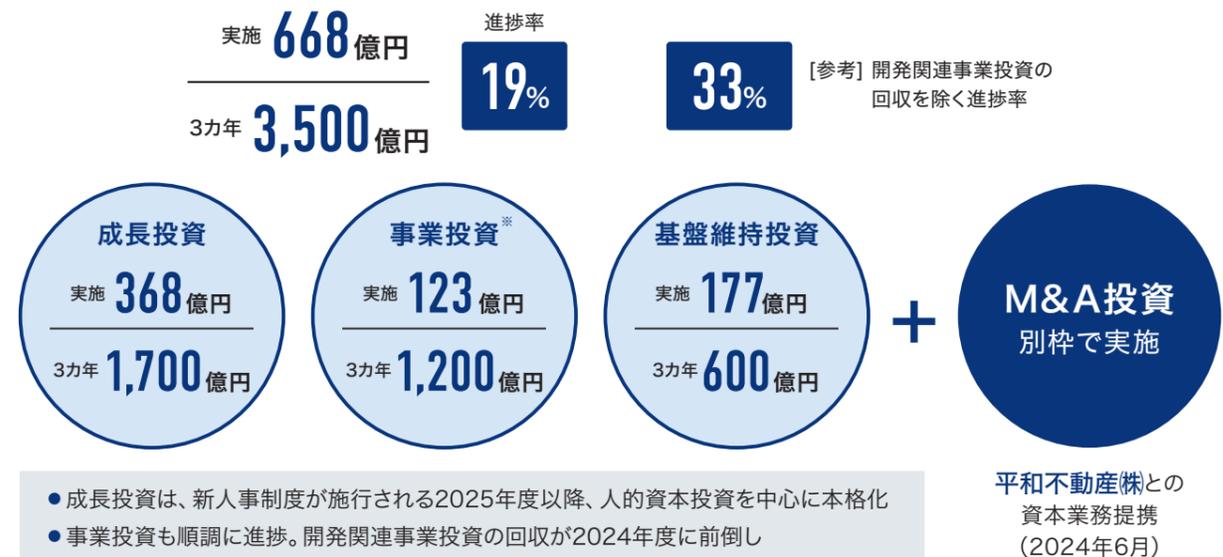
2024年度は、国際支店の事業本部化による建設・開発一体型の営業体制を構築。併せて、インドにおける現地法人を新設。今後は、海外現地法人への権限移譲を見据えた体制整備を推進。

2024年度は、人材獲得競争の激化及び社員ニーズの多様化を背景に、人事制度の抜本的な見直しを実施。これに伴い、2025年度より段階的に新制度を施行。制度の定着及び社員への周知・浸透の推進。

投資の進捗

2024年度実績においては、進捗率は約19%にとどまりましたが、開発事業における回収の前倒しによる影響を除いたベースでの進捗率は約33%となり、計画通りに推移しています。

なお、M&Aについては、2023年度に当社グループに加わったピーエス・コンストラクション(株)及び(株)佐藤秀において、統合プロセス(PMI)を推進しており、すでに一定の成果が現れています。また、2024年度には平和不動産(株)との資本業務提携を実施しました。今後も、投資計画とは別枠での取り組みを含め、積極的に推進していきます。



- 成長投資は、新人事制度が施行される2025年度以降、人的資本投資を中心に本格化
- 事業投資も順調に進捗。開発関連事業投資の回収が2024年度に前倒し

*事業投資: 3カ年1,200億円には、開発関連事業投資の回収▲1,766億円を含む

進行中の投資案件

【成長投資(技術開発・DX投資)】

大成建設グループ次世代技術研究所/幸手

埼玉県幸手市に、低炭素コンクリート・アスファルトや道路インフラリニューアル関連の次世代技術を開発する研究施設を建設中。管理研究棟は、低炭素建材の採用、施工の電動化・脱炭素燃料の採用や、運用のための先進的な省エネ・創エネ技術の導入等により、国内初の「ゼロカーボンビル」実現を目指す。

(完成イメージ)

【事業投資(開発関連事業投資)】

ロジステージ鳥栖

佐賀県鳥栖市

虎ノ門アルセアタワー

東京都港区

【事業投資(再エネ投資)】

フィリピン 太陽光発電事業

フィリピンの再エネ開発会社への出資を通じ、同国での太陽光発電4案件を推進。同社事業は環境省「JCM資金支援事業のうち設備補助事業」に採択、日本の排出削減目標にも寄与。

財務責任者メッセージ

財務政策を推進し、 グループの企業価値 向上に挑戦し続けます



代表取締役
副社長執行役員
管理本部長
岡田 正彦
Masahiko OKADA

2024年度業績の振り返り・評価

2024年度のグループ業績は、売上高2兆1,542億円（前年比+22.1%）、営業利益1,201億円（同+353.8%）、当期純利益1,238億円（同+207.5%）と、大幅な増収増益を達成しました。建築事業において首都圏の大型案件が工程の最盛期を迎えたことによる出来高の増加に加え、受注時採算の改善や追加工事・物価スライドの獲得が進んだことが増収要因となりました。

また、政策保有株式売却の進展やM&Aに伴う負ののれんの一括償却も当期純利益の押し上げに寄与し、中期経営計画の初年度として好調なスタートとなりました。

一方、国内建築事業については、引き続き収益体質の強化が必要と認識しています。

財務政策の進捗・評価

2024年度は「ROE10%程度の継続的な確保と最適資本構成の追求」及び「投資基準と資金配分政策に基づく成長投資の実施」を柱として、財務政策を進めました。

政策保有株式売却の進展は資本効率の改善に貢献し、自己資本比率35.7%・ネットD/Eレシオ0.02倍と健全性を維持しつつ、ROE13.8%を達成しました。株主還元においては、2024年度の1株当たり配当金を前期比80円増配の210円とし、2025年度からは下限付き配当性向30%（下限150円）を導入しました。また、2024年11月から1,500億円の自己株式取得を実施中であり、中期経営計画期間（2024-2026）3カ年の総還元性向は82.8%となる見込みです。

これらの取り組みにより、PBRは1.3倍へと改善し、企業価値向上に一定の成果を示した一年となりました。

現在の課題と今後の方策

中期経営計画の達成に向けては、国内建築事業の収益体質強化が喫緊の課題であり、利益重視の受注姿勢

の堅持や、生産体制の最適化を通じた消化能力の向上に取り組んでいます。加えて、2024年度から適用された時間外労働規制に対応するため、工程管理と省人化の高度化を図っています。また、自己株式消却による発行済株式総数の縮減を重視しているため、配当性向が同業他社と比較して相対的に低い点も課題と認識しており、今後の配当方針についても検討してまいります。

これらを含めた具体的な対応方針については、「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた取り組みとして、右記のPBRロジックツリー及び53ページ以降で詳述します。

新事業の進捗と事業ポートフォリオの充実

当社グループは、持続可能な社会の実現を目指す成長戦略の一環として、再生可能エネルギー分野における取り組みを加速しており、フィリピン太陽光発電事業への参画や、浮体式洋上風力発電への技術開発投資を進めています。また、グループ次世代研究所の新設をはじめグループ横断的な研究開発体制を整備し、中長期的な成長基盤構築に注力しています。加えて、新規事業創出支援プログラムにより革新的な技術やビジネスモデルの具現化を図っており、今後も事業ポートフォリオの充実を通じて、企業価値の持続的向上を目指します。

財務政策達成に向けた決意

ROE10%以上の継続的な確保、資本効率の改善、そしてステークホルダーの皆様との対話を通じた信認の獲得こそが、当社グループの財務政策の中核です。

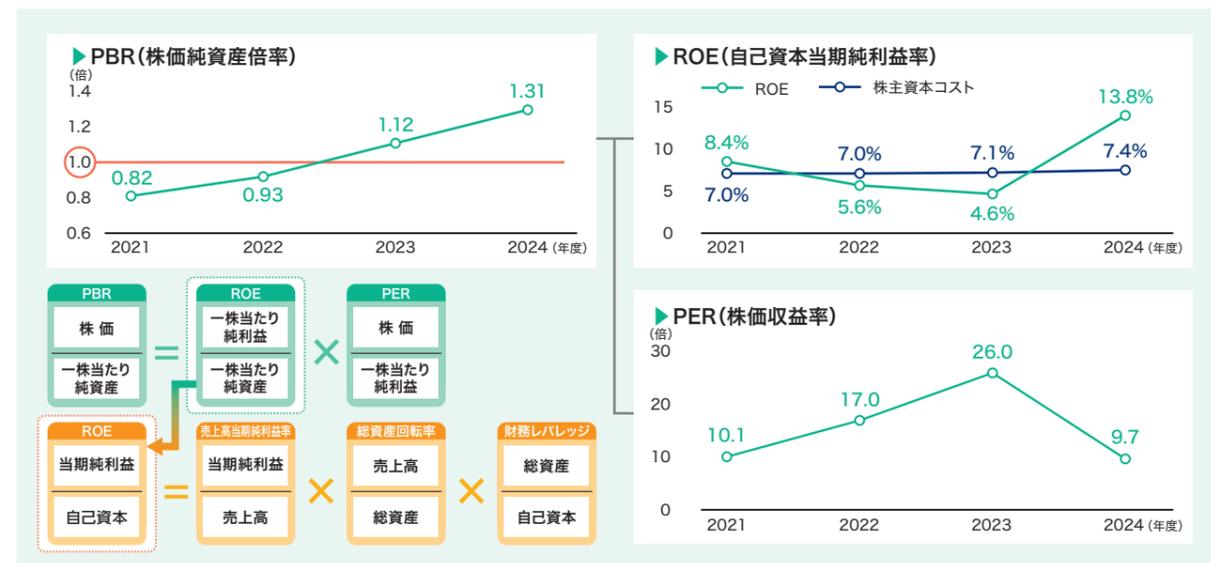
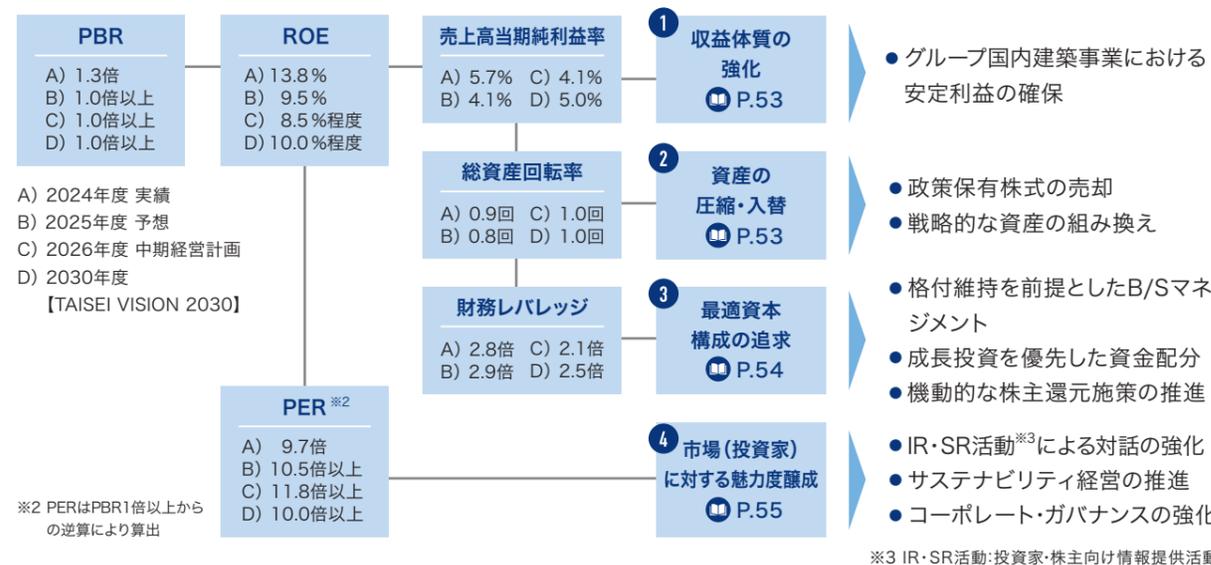
2024年度に高い実績を上げたこともあり、ステークホルダーの皆様への期待水準が一層高まっていると感じています。財務責任者として、【TAISEI VISION 2030】の達成に向けて、今後も成長投資と株主還元のバランスを取りながら、PBRのさらなる向上を目指し、財務政策の推進による企業価値向上に挑戦し続けます。

財務政策 数値目標

		2024年度実績	2025年度予想	【中期経営計画】 2026年度	【TAISEI VISION 2030】 2030年度
収益性	当期純利益	1,238億円	800億円	800億円	1,500億円程度
	ROE	13.8%	9.5%	8.5%程度 ^{※1}	10%程度
B/S マネジメント	政策保有株	対純資産比 29.4%	25.6%	20%未満	検討課題
	自己資本比率	35.7%	34.2%	40%程度	40%程度
	ネットD/Eレシオ	0.02倍	0.15倍	0.4倍	0.4倍以下
株主還元	配当性向	30.8%	30.8%	下限付き30%	検討課題
	自己株式取得	2024年度実績 368億円	3カ年1,500億円（総還元性向82.8%）		機動的に実施
成長投資	成長投資	368億円	(3カ年)1,700億円		
	事業投資	123億円	(3カ年)1,200億円		
	基盤維持投資	177億円	(3カ年)600億円		
		成長投資 3,500億円			

※1 政策保有株式売却が目標通りに進捗した場合は10%程度

PBRロジックツリー



「資本コストや株価を意識した経営の実現」に向けた取り組み

① 収益体質の強化

前ページのPBRロジックツリーにおけるROE向上の鍵となる「売上高当期純利益率」の改善に向け、グループ国内建築事業の収益体質強化を最優先課題と位置付けています。消化体制の拡充に向けた要員数の確保は順調に進んでおり、また、適正な工期と価格を前提とした受注時の採算管理強化により、中長期的な目標である売上総利益率10%以上の確保に向けて順調に改善しております。

特に、物価高騰に対する適切な価格転嫁については、時にはトップ交渉も辞さず、お客様と対話を続けてきた結果、建築事業の受注時採算は大きく回復しております。併せて、リニューアルやエンジニアリング分野など強みのある高採算案件への経営資源集中も図っています。これら一連の取り組みにより、建築事業が安定的に利益を創出することで、ROEの持続的な向上と企業価値の最大化に貢献することを目指します。

消化体制の拡充

新卒・キャリア採用数*

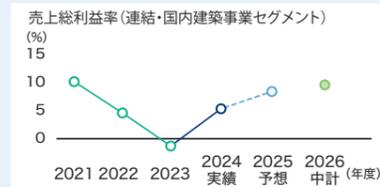


●前年を上回る採用数を確保

※建築創造エンジニア・環境設備エンジニアなどの総合職・専任職

適正条件での受注活動

国内建築セグメント利益率



●2026年度目標達成に向け改善基調

4週8閉所実施率



●2026年度目標達成に向け着実に向上

② 資産の圧縮・入替

ROE構成要素の一つである「総資産回転率」の向上を目的とし、資産の圧縮・入替を戦略的に進めています。中でも、政策保有株式の縮減は重要課題であり、2026年度末までに連結純資産比20%未満への圧縮を目標としています。2024年度末時点で29.4%まで低下させており、売却応諾済かつ未売却のものを加味すると21.5%となります。

なお、縮減計画達成に向けて追加的に稼働が見込まれる資

金1,500億円を原資として自己株式の取得を実施中であり、縮減計画の達成に向けた強い意志表明とご理解ください。また、統合リスク管理に基づく総量規制のもと、リスクアセットを連結株主資本の一定割合に抑制し、バランスシートの健全性と効率性を維持しております。2024年度の総資産回転率は0.9回となり、1.0回には届かなかったものの、成長投資による収益拡大と資産構成の最適化を両立させ、ROEの持続的向上を目指してまいります。

〈政策保有株式の縮減目標〉 **2026年度末**までに連結純資産額の**20%未満**とすることを旨す

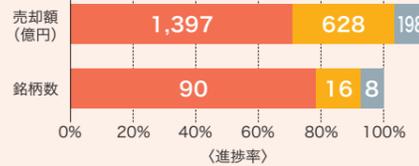
2024年度末残高及び銘柄数

	2024年度末残高	
	金額	銘柄数
A.上場株式	2,200億円	73銘柄
B.みなし保有株式	318億円	3銘柄
合計 (A+B)	2,519億円	76銘柄
C.非上場株式	131億円	131銘柄
総計 (A+B+C)	2,650億円	207銘柄

※上記金額は2024年度末時点の時価で記載しております

(ご参考)縮減目標に対する進捗
当初縮減目標に対する進捗率(2022年度末時価)

(売却済+売却応諾済かつ未売却) / 縮減目標【進捗率】
2,025億円/1,955億円【103.6%】
106銘柄/114銘柄【93.0%】



●売却済 ●売却応諾済かつ未売却 ●協議中
※非上場株式は縮減目標に含めておりません

保有残高の期中増減要因

	金額	連結純資産比率
2023年度末残高	4,489億円	46.7%
売却	▲910億円	
株価変動	▲941億円	
取得	11億円	
α. 2024年度末残高	2,650億円	29.4%
β. 売却応諾済かつ未売却	713億円	
(参考) α-β	1,937億円	21.5%

※上記売却応諾済かつ未売却額は、2024年度末時点の時価で記載しております

③ 最適資本構成の追求

ROE構成要素の一つである「財務レバレッジ」の適正管理を通じて、資本効率と財務健全性を両立させる最適な資本構成を追求しています。2024年度末の財務レバレッジは2.8倍となり、目安とする2.5倍を上回りましたが、自己資本比率35.7%、ネットD/Eレシオ0.02倍は健全な水準と認識しています。

資本構成 (2024年度実績)



資産の圧縮・入替

- 政策保有株式売却(2026年度末までに対連結純資産比20%未満)
- 統合リスク管理に基づく総量規制と戦略的な資産の組み換え

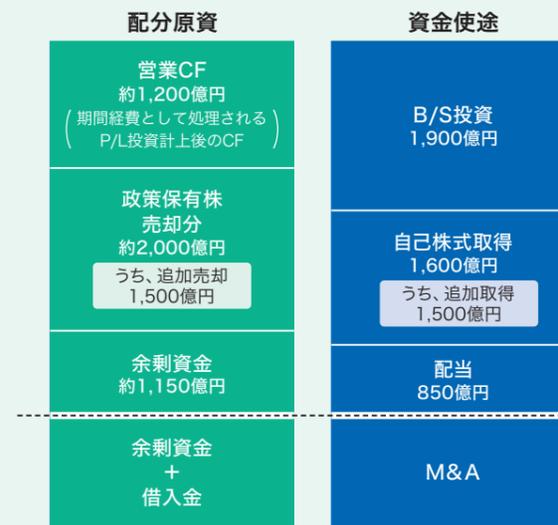
最適資本構成イメージ (【TAISEI VISION 2030】)



資金調達

財務安全性の確保と資本効率向上の両面を意識

成長投資を優先した資金配分(2024-2026年度)



優先順位①:投資

成長投資、事業投資などへ資金配分
投資計画(3カ年)

投資項目	計	B/S投資	P/L投資
1.成長投資	1,700	600	1,100
2.事業投資	1,200	1,200	—
3.基盤維持投資	600	100	500
合計	3,500	1,900	1,600

優先順位②:株主還元

- 下限付き配当性向30%(下限150円/株)
- 成長投資及び株主配当後、余剰資金が生じた場合、機動的に自己株式取得

P/L投資(損益計算書上の投資):資産計上せず、工事原価や販管費など費用として計上される投資
B/S投資(貸借対照表上の投資):将来キャッシュ創出を見込み、資産として計上される投資

③ 最適資本構成の追求

株主還元への資金配分にあたって、配当性向30%程度とする方針に基づき、2024年度は1株当たり配当金を前年比80円増配の210円としました。

2025年度からは「下限付き配当性向30%（下限150円）」を導入し、中期経営計画の業績目標実現と配当政策の遵守に対する強い意志を表明しております。

また、自己株式の取得については、財務政策に基づき従来と変わりなく機動的に実施します。2024年11月には上限

1,500億円の自己株式取得を公表し、2026年度までの政策保有株式売却目標額を原資として着実に実行中であり、中期経営計画（2024-2026）の3カ年における総還元性向は82.8%を見込んでいます。

なお、自己株式消却による発行済株式総数の縮減を重視しているため配当性向や配当利回りが他社に劣後していることは認識しており、発行済株式総数をおおむね1.4億株*まで縮減する見通しがたった段階において、配当性向の引き上げなど、配当を重視した還元策を導入する予定です。

*2025年11月末発行済株式総数の予定：1.6億株（実施中の自己株式取得完了後）

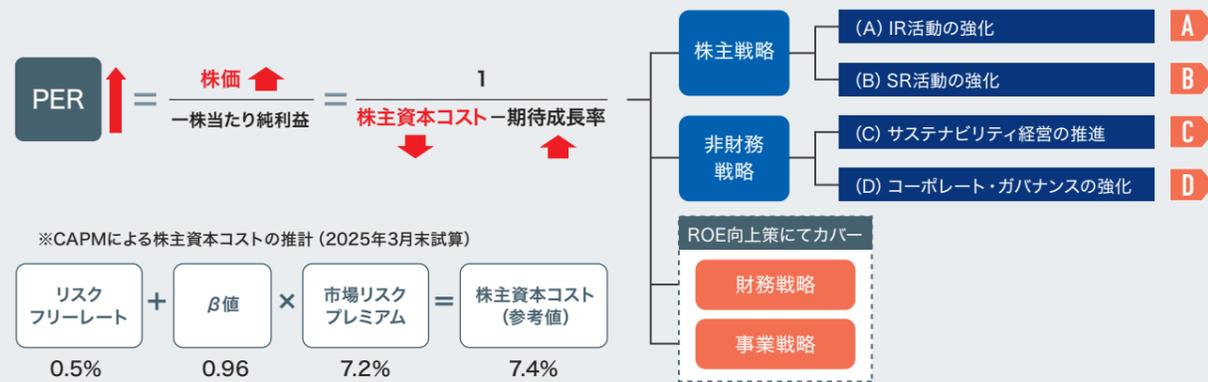


④ 市場(投資家)に対する魅力度醸成

PBRの向上には、ROEの改善に加え、もう一つの構成要素であるPERの引き上げが重要となります。PERは、企業の成長性に対する市場の評価を示す指標であり、単に現在の利益水準だけではなく、将来の収益力や非財務的要素など、定量化が難しい「魅力度」が反映される指標です。こうした「魅力度」を高めるため、IR活動やSR活動を強化し、ステークホルダーの皆様との信頼関係を深め、当社グ

ループの価値創造ストーリーや社会における存在意義への理解と共感を広げてまいります。

また、サステナビリティ経営の推進、コーポレート・ガバナンスの強化といった非財務分野における取り組みを通じて、当社グループの持続可能性や社会的信頼への評価を高め、PER及びPBRの継続的なさらなる向上と企業価値の最大化を目指します。



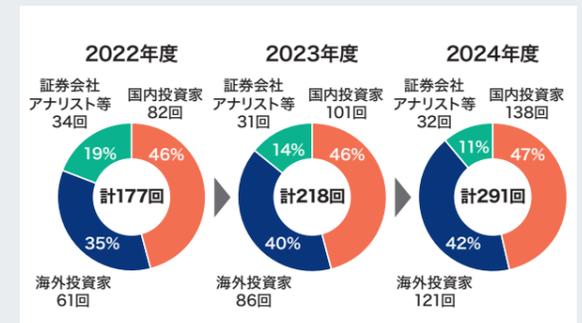
A IR活動の強化

当社グループの将来性が適正に反映されたPERによる企業価値の向上を実現するため、経営トップを含むIR活動のさらなる強化に取り組み、投資家の皆様との信頼関係構築と中長期戦略への理解促進を図ってまいります。

具体的には、定常的な決算説明会や1on1ミーティングにとどまらない、経営陣と少数数の投資家との対話の充実、注力分野に関する定量情報の開示、経営層や担当役員を交えた説明などの多様な機会を設けることを検討してまいります。

また、資本市場の視点や評価をより適切に取締役会の議論へ反映していくため、社外取締役のIR活動への参加についても今後検討を進めます。

IR担当者による個別ミーティング実施状況



B SR活動の強化

当社グループは、株主の皆様との信頼関係をさらに深め、企業価値の継続的な向上につなげるため、SR活動を単なる情報提供ではなく、皆様からのご意見やご期待を真摯に受け止め、経営にフィードバックする「対話の場」と位置付けております。

今後も、個別面談に加え、情報開示のより一層の充実を図ることにより、当社グループの持続的成長・企業価値の向上に向けた取り組みや事業戦略などへの理解を深めていただく機会を拡充してまいります。

双方向の継続的なコミュニケーションを通じて株主の皆様との信頼関係を深めることにより、当社グループの魅力度を高め、企業価値の向上を実現してまいります。

▶ P.112 株主・投資家との対話

C サステナビリティ経営の推進

当社グループは、PER向上に寄与する非財務価値の強化に向け、【TAISEI VISION 2030】達成計画において、「サステナビリティ戦略」を策定し、サステナビリティ経営を中核に据えた取り組みを推進しています。

継続課題である「情報開示レベルの向上」「ESG外部評価の向上」「サプライチェーン全体における取り組み向上」に努めてまいります。

情報開示においては、統合報告書やWebなどでの先進的かつ体系的な開示を継続し、ステークホルダーの皆様への透明性を一層高めてまいります。

また、ESG外部評価においては、各評価機関の基準に対応した施策と開示を通じて、ESGインデックスへの継続採用と投資対象としての魅力度向上を目指します。

そして、サプライチェーンとの共創による先進的な環境関連技術と強固な生産体制は、当社グループの強みです。「グリーン・リニューアルZEB」「木質建築」「ゼロウォーター」「T-ZCB®」「T-eConcrete®」など、当社独自の環境技術の普及を進めるとともに、当社グループの人権及び環境デュー・ディリジェンスをさらに進化させ、健全で多様な生産体制を確保してまいります。

D コーポレート・ガバナンスの強化

当社は、企業としての持続的な発展を図り社会からの信頼を獲得するため、経営における意思決定の迅速性、的確性、公平性及び透明性を確保することをコーポレート・ガバナンスの基本的な考え方としております。

2020年3月に、取締役会の監督機能の強化と審議の活性化、業務執行の意思決定の迅速化を目的として、取締役会付議事項の見直しや、それに伴う執行サイドへの権限委譲範囲の拡大など、ガバナンス体制の見直しを行いました。また、業績連動報酬(株式報酬)を導入するなどコーポレート・ガバナンス強化に向けた取り組みを実施しております。

今後も、取締役会の実効性について分析・評価を行い、さらなる企業価値の向上に努めてまいります。

本部長座談会

これからの、「地図に残る仕事。®」を創る、5事業の中長期事業戦略

中期経営計画（2024-2026）の達成と【TAISEI VISION 2030】の実現に向けて、どのように現状の課題を解決し、企業風土改革を進めて安定的成長を図るか。中長期事業戦略を担う5つの事業の本部長が、各事業における取り組みや事業間の連携、2030年に目指す姿の実現に向けた決意を語りました。



グループ
海外事業

常務執行役員
国際事業本部長
菅原 達也

グループ国内
土木事業

取締役 専務執行役員
土木本部長
白川 賢志

グループ国内
建築事業

取締役 常務執行役員
建築総本部長
兼 建築本部長
山浦 真幸

グループ国内
開発事業

常務執行役員
都市開発本部長
兼 国際開発事業担当
山崎 貴士

グループ
エンジニアリング
事業

専務執行役員
エンジニアリング本部長
高浜 信一郎

中期経営計画（2024-2026）（以下「中計」）
初年度の振り返りと、現在の事業環境認識
をお聞かせください

山浦 建築事業については、中計の最重要課題として、収益体制の立て直しを掲げています。2020年から2022年ごろに受注した、収益の厳しい案件を現在施工しており、同業他社と比べ利益率が見劣りしていますが、2026年度に他社と遜色のない水準とすることを目指しています。施工中の案件に確実に対応していくとともに、収益性の高いエンジニアリング事業が関与する案件をさらに強化していきます。

白川 昨年度の土木事業は、全員の頑張りにより、売上・利益とも目標を達成し、過去最高値となりました。土木事業は、自然を相手にする仕事であり、近年の災害激甚化や南海トラフ地震への備えなど、国土強靱化に向けた取り組みが求められています。また八潮市の道路陥没事故により、インフラメンテナンスの重要性が再認識され、上下水道、橋、トンネルなど老朽化したインフラのメンテナンスやリニューアルの技術も重要度を増しています。脱炭素など環境関連技術も差別化



要素となっています。今後も日々変化する事業環境に対応し、レジリエントな社会づくりに貢献しつつ、事業領域を拡大していきます。

山崎 開発事業においては、金利上昇やインフレによる事業コストの上昇など、将来が不透明な経済環境下でも投資により不動産の価値を高め、リターンを得ていく必要があります。国内不動産市場はプレイヤーが増える中、そもそも土地の出物が少ないため、激しい競争になっています。会社の成長のためには、付加価値を高め開発事業のリターンを得ること、また、そのために差別化を図ることが重要です。大型の開発にインフラは必ず関係しますので、土木・建築と一体となって対応し、収益を上げる開発事業を生み出せるポジションにあることが当社の強みです。

菅原 海外事業は、昨年、従来の国際支店、国際営業、国際開発を一体化して組織再編し、事業基盤の確立と現地化に力を入れています。中計の施策に「建設・開発一体の事業体制の確立」があり、まずは2026年度までに成果を出す事項に注力しています。土木の重点国は、シンガポール、フィリピン、バングラデシュの3カ国です。建築は東南アジアを中心に、進出国における現地法人化を進めており、昨年度はインドで現地法人を設立しました。海外事業はエリアが広く、サプライチェーンの確立やカントリーリスクへの対策に加え、米国の関税政策の動向を注視する必要があります。国ごとに異なるリスクをいかに排除するかに注力しています。

高浜 エンジニアリング事業は半世紀以上の歴史と実績があります。当初はプラント系の仕事でしたが、他のエンジニアリング会社が海外の大型プラン

トを手掛ける中、当社は医薬分野のノウハウを磨いてきました。その結果、ワクチンなど医薬関係の実績は国内トップクラスです。また、私たちは製造業を客先としており、製造業の存在感が大きい地方において商機があります。建物の施工とセットで特命受注となることが多く、利益にも貢献しています。

企業風土改革の事業における効果と課題、
今後の期待についてお聞かせください

山浦 本格的に改革に取り組む契機となったのは、一昨年の品質・工程に関する不適切事案です。その背景に、受注や売上の拡大を最優先して社員に余裕がなくなり、SOSを発信できない状況がありました。そのため、まず、適正な仕事量とすることを最重視しています。社員が疲弊している状態ではいいアイデアや工夫が生まれず、いい結果は出ません。

白川 企業風土改革の実現には、各組織で話し合うことが一番大切であり、心理的安全性の確保がポイントです。気兼ねない意見交換のためには、組織の長が、「自分はできていると思っても、部下の見解は違う」ということを認識する必要があります。物事は人によって捉え方が違います。だからこそ企業風土改革は難しくゴールがないのであり、それを認識した上で話し合いを続けることが大切です。

山浦 建築事業では、生産性向上とDXの推進、社員教育にも注力しています。課題は、教えるための人的余裕と時間的余裕の不足です。この解決には、以前のように上意下達で目標必達、というやり方では駄目で、社員が主体的にいきいきと仕事に取り組んだ結果、お

のずと目標を達成していたというような、達成感と成長を感じることができる環境をつくる必要があります。当社の特色の一つに現場独立採算制があります。作業所長が現場全体の権限と責任を持つことで、やりがい、達成感を生む制度であり、現場の社員がいきいきと主体的に働くことにつながっています。

白川 今回、人事制度も改定しました。山浦さんもご指摘のとおり、社員の成長にやりがいや働きがいという要素は不可欠であり、そのためには仕事を「任せる」ことが必要です。時間外労働上限規制などの制約がある中でどう教育し成長を促すかが難しい点です。上司は仕事を任せつつも放任せず、フォローとフィードバックを行い、発想を転換し部下と同じ目線で接することが必要です。

高浜 私も、上司がいかに任せきるか、しかし、ほったらかしにしないことが重要だと考えています。常々言っているのは、部下の立場ではどうしても視野が狭くなり、自分の仕事が全てだと感じてしまう場合があること。今が辛いとこの先も辛いかのように考えがちなので、この会社、組織でさまざまなことができるという確かな情報を共有してビジョンを示すことが大切です。



中長期事業戦略

これを乗り越えたらこんな将来がある、という夢やストーリーが描ければやる気も高まります。上司が部下に気楽に話をし、ビジョンを示せる環境をつくっていきます。

山崎 当社の開発事業は、ゼネコンならではのノウハウ、顧客基盤と情報網、設計・施工、脱炭素などの技術力を駆使して事業を展開する点で、一般のデベロッパーと明確な違いがあります。また、【TAISEI VISION 2030】のもと、事業の新機軸を求めて、ホテル・物流など専門性の高いアセットへの投資や、空港コンセッション事業、スポーツ・エンタメ施設の運営関連、都市のデジタルツインなど多様な取り組みを進めています。

そのような中、当本部のもう一つの売りである幅広いジャンルでの取り組みを遂行する300人の社員の気持ちと若い人の活かし方を重視しています。上司と部下がペアで動くことが多く、40代や50代と20代という組み合わせも増えています。新事業では若い発想が不可欠であり、共同事業の相手やデベロッパーは、意思決定層を含む人財が当社より一世代若く、彼らとしっかり対峙しなければなりません。そこで若手には「ワンランク上の仕事をしよう、年齢や役職に関係なく誰とでも話そう」と鼓舞しています。

菅原 国際事業本部では、エンゲージメントサーベイの結果が当初は比較的低いものでした。現地を回って話を聞くと、会社の方針が見えにくい、疎外感があり自分には関係ないなどの意見がありました。そのような中、相川社長が昨年11月の社長メッセージで海外事業の重要性について語ったことに大きな反響がありました。エンゲージメントスコアも徐々に上がっており、これからもコミュニケーションを大切に取組んでいきます。現地化の促進には、ローカルスタッフのエンゲージメント向上も重要です。今回、ベトナムの現地法人で初めてエンゲージメントサーベイを実施し



ました。今後はローカルスタッフの意識改革も進めていきます。

中長期事業戦略を進めるにあたり、各事業間の連携と期待するシナジーについてお聞かせください

山浦 建築事業とエンジニアリング事業とは、医薬品分野や半導体分野で大きなシナジー効果があります。開発事業についても、首都圏の大型再開発案件で特定業務代行者になることによって優位性を高めており、建築の受注につながっています。また、空港建設などの大型工事においては土木事業とセットで発注されるケースも多いので、連携して取り組んでいます。

山崎 リターンを得るまでに時間のかかる大型プロジェクトには何らかのインフラ整備が関係しています。例えば大規模半導体製造工場において、造成に係る許認可を土木と一緒にやることで建築の施工効率の向上につながったケースもあります。また、より良い開発事業実現のために、年間1,000件以上もの情報を収集し、その中から厳選した案件に取り組むなど、地道な努力を重ねています。社外からは、当社の市街地再開発や民間大型開発に係る土木・建築・開発のさまざまな実績を踏まえて、大成の開発は投資も建設も手掛けていると認識されており、当社ならではの顧客基盤から「次の開発事業をご一緒に構築しませんか」というお声がけもたくさんいただきます。これらは大きなシナジー効果であり、メリットと言えます。

白川 土木は基本的に請負事業です。国内の社会情勢を見ると今後も事業が右肩上がりになるようなことはなく、脱請負も進めなければなりません。そこでCCS（CO₂回収・貯留）事業やインフラPPP^{*}、フィリピンの太陽光発電事業など、将来に向けた種まきにも力を入れています。洋上風力事業も今すぐ業績に貢献するわけではありませんが、今後お客様から声をかけていただけるように研究開発を続けています。再エネ発電事業や環境関連事業にはエンジニアリング社員が不可欠であり、今後も協働を続けていきます。また海外には、当社が得意とする難度の高い工事や大型工事が数多くあります。海外事業の安定的経営は土木事業の中長期的課題でもあり、当社グループの将来の成長のために国際事業本部と連携し注力していきます。

菅原 海外事業では、例えばトンネル工事は土木本



部から、空港工事は建築総本部から、技術者を送ってもらっています。アジア諸国が注目している環境技術についても、関連本部と連携して展開していきます。また、海外の開発事業を当本部に組み入れたことにより、顧客拡大のシナジーが生まれています。ベトナムでは、土地の仕入れから設計施工、竣工後のマネジメントまで一括して取り組んだ例があり、今後増やしていきます。

高浜 エンジニアリング事業では、山浦さんの発言のとおり、建築事業とのシナジーを活かして、製造業からの受注につなげています。土木事業においても、今後ハイブリッドダムなどでの協働を進めます。

中計目標達成と2030年に目指す姿の実現に向けた決意をお聞かせください

山浦 国内建築事業は、初年度はV字回復元年といえる業績を達成し、順調に進んでいます。今年度はさらに売上総利益を上げ、来年度には利益率で他社に追いつきたいと思っています。今年度後半には繁忙度が落ち着くので、社員教育に注力していきます。ジョブローテーションによる専門知識の取得を進めるとともに、7月から各支店に教育専門部署を立ち上げ、個人の能力に応じた教育を実施しています。当社の人財で最も人数が多い世代は50代後半ですので、この10年でどれだけ若い世代を教育できるかに将来がかかっています。2030年はもちろん2040年を見据えて取り組んでいきます。

山崎 国内開発事業におけるポイントは三つです。一つ目は、これまでに培ってきたノウハウを最大限発揮しつつ、ゼネコンとしての技術力を活用することで開発事業を拡充していくこと。二つ目は、チャンスをつかむためにフィールドを広げていくこと。例えば不動産のアクイジションにおいては、オフィス、住宅、ホテル、物

流、データセンターなどに分野を拡大していきますが、その際はどのようなアセットが世の中から求められているのかという見極めが大切です。三つ目は、コンセッションや都市のデジタルツインなど新たな事業に取り組んでいくことで、稼ぎ方の多様化を図っていきます。

菅原 海外事業では、中計達成に向け、策定した利益目標とアクションプランに則り、実行・フォローを確実に進めています。重要施策である人財教育については、外国人スタッフを日本に呼んで研修を行うなどの取り組みをスタートしています。

高浜 エンジニアリング事業では、製造業をターゲットにして、特命受注率を高めていきます。そして、医薬分野や半導体分野など、成長市場に重点を置き、利益率の向上を図っていきます。

白川 土木部門では作業所で発生するさまざまな課題に対して、本社・支店・作業所が連携し対応しています。本社と支店は作業所に寄り添い、作業所のために何ができるかを常に考えるようにしており、作業所には「バッドニュースファースト」を意識し課題を抱え込まず、本社・支店をうまく使うように伝えています。

全社的な課題として、社内の膨大なデータ・ノウハウの活用を目的にDXに取り組んでおり、これを一層加速させ、業界の先陣を切りたいと考えています。

私たちの最大の強みは、豊富な施工実績に基づく高い技術力とブランド力、技術開発力によりお客様の多様なニーズに応えられることです。今後も生産体制を整備し、無人化施工・省人化施工の技術開発や生成AIの活用など、さらなる生産性向上と働き方改革の両立を図っていきます。現状に満足することなく、名実ともにNo.1の地位を確立していきます。

山浦 先ほど皆さんが話された事業間のシナジーをさらに高め、力を合わせて持続的・安定的な成長を実現し、【TAISEI VISION 2030】の達成を確実なものにしていきましょう。



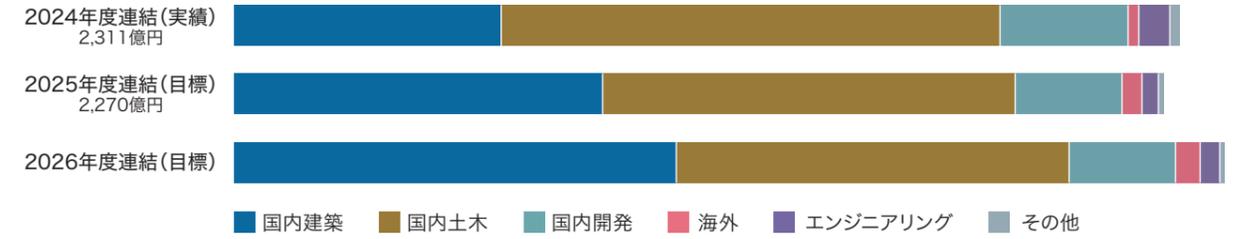
^{*}PPP: Public Private Partnershipの略。官民が連携して公共サービスの提供を行うスキーム

中長期事業戦略概要

大成建設グループの現状と2030年に目指す姿

【TAISEI VISION 2030】達成計画において、5つの事業セグメントで策定した「中長期事業戦略」に基づき、2030年に目指す姿の実現に向けて取り組んでいます。中期経営計画（2024-2026）初年度の取り組みを踏まえ、目指す姿と現状とのギャップによる課題を再認識の上、2025年度の取り組みにつなげています。

[売上総利益構成比]



主な分野	2030年に目指す姿	中期経営計画(2024-2026)目標	2024年度の成果	課題	2025年度の取り組み
国内建築事業 <ul style="list-style-type: none"> オフィス 商業施設 工場 データセンター 病院等の建築工事 	変化する社会ニーズを捉えた成長戦略を描き、技術に裏打ちされた建築関連サービスの提供により、顧客・社会の価値向上に貢献	<ul style="list-style-type: none"> 入手時における付加価値の高い市場での優位性確保 生産能力検証と消化体制拡充 生産プロセス変革による生産性向上 品質・工程・安全トラブル対策の実施 	<ul style="list-style-type: none"> 採算性を考慮した受注活動による適正な利益の確保 要員計画と生産能力のバランス確保 デジタル技術による生産性改善ツールの開発、普及拡大 施工支援部署のプッシュ型支援拡大 教育制度拡充による技術力向上 	<ul style="list-style-type: none"> BIM環境へ対応した業務プロセス整備 物価高騰に伴う工事価格への転嫁 時間外労働上限規制による管理職への負担増への対応 時間外労働上限規制によるOJT機会減少への懸念 	<ul style="list-style-type: none"> 消化体制、適正工期、採算性を考慮した受注活動の継続 デジタル技術を活用した生産性向上 支援部署による作業所への負荷低減 設計施工案件の生産性向上 社員教育による技術力の向上
国内土木事業 <ul style="list-style-type: none"> トンネル 橋梁 ダム 鉄道 高速道路等の建設工事 	高い技術力とグループの総合力を活かしたインフラ整備のトップランナーとして環境・社会課題の解決に貢献	<ul style="list-style-type: none"> 社会基盤強化へのさらなる貢献 次世代エネルギー事業の推進 持続可能な環境配慮型社会の実現 担い手不足への対応 グループ総合力の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 床版取替やダム等多数の工事を受注 洋上風力はコンクリート製浮体でNEDO※2の技術開発を東京電力ホールディングス(株)・北海道電力(株)と共同受託 CCS※3は基本設計作業等を他6社と受託 建機の完全無人化協調運転を現場実証 積算・調達・提案力等の経営基盤を強化 	<ul style="list-style-type: none"> 国土強靱化事業やRN※4事業、CN※5事業のさらなる推進 脱炭素・循環型・自然共生社会の実現 生産性向上と担い手不足対応のための自動化建機・省人化施工の技術開発 事業間・グループ間シナジーによる価値創造 	<ul style="list-style-type: none"> 大型・ECI※6・ダム案件を優先しながら需要が高まるRN事業・CN事業に注力 洋上風力・CCSのさらなる技術開発 有人建機との連携及び協調制御強化 技術のデータベース化・生成AI利活用 橋梁分野でのピーエス・コンストラクション(株)との連携、外部取引拡大
国内開発事業 <ul style="list-style-type: none"> 投資開発事業 PPP/PFI※1 プロパティマネジメント マンション分譲等 	培ってきた「開発ノウハウ」とゼネコンとしての「技術力」を武器に、付加価値の高いまちづくりに貢献	<ul style="list-style-type: none"> 大型開発・再開発プロジェクトへの新規参画・投資機会獲得 早期収益化を目指したリニューアール型案件への投資展開 ホテル・物流・データセンター等、新規投資分野への参画 都市におけるデジタル技術等を活用した新たなビジネスの創出 	<ul style="list-style-type: none"> 平和不動産(株)と資本業務提携を開始 国内開発事業戦略の策定 リニューアール型案件に新規投資 物流施設の新規開発に着手 前年度に引き続き、資金効率を意識した回転型ビジネスによる収益獲得 	<ul style="list-style-type: none"> 好立地・優良物件の獲得競争激化 工事費や金利等事業コスト上昇による収益性悪化 ホテル・物流等専門性の高いアセットに対応するための体制整備 空港・スポーツ施設等コンセッション事業の運営ノウハウ獲得と収益体制確立 	<ul style="list-style-type: none"> 顧客保有物件・既存建物からの案件創出(平和不動産(株)との連携を含む) 主要路線沿線等における再開発の仕掛け(種地取得等) 多様なアセットに対応できる体制整備 好機を見極めた好採算での物件売却 グループ国内開発事業の体制整備
海外事業 <ul style="list-style-type: none"> 海外における建築、土木、開発事業 	国内で培った技術ノウハウを活用し、自らも成長しながら、質の高い社会インフラ整備により、進出国の経済的・社会的発展に貢献	<ul style="list-style-type: none"> 将来の事業拡大に向けた徹底的な現地化の実行 組織再編による開発ノウハウの活用と建設事業の拡大 建設以外の領域(PPP・コンセッション等)への経営資源投入 	<ul style="list-style-type: none"> 国際支店を「事業本部化」し、建設・開発一体となった営業活動を開始 権限移譲等による現地化の推進 アライアンスパートナーと協業体制の構築 	<ul style="list-style-type: none"> 安定した受注の確保 人財の育成(社員及び現地のローカルスタッフ) 生産性の向上(施工体制及びアライアンス強化等) 	<ul style="list-style-type: none"> 現地営業の強化 継続的な育成計画の実施とキャリア採用の増加 現地サプライチェーンの強化 既存物件の付加価値向上施策の実施
エンジニアリング事業 <ul style="list-style-type: none"> 医薬品分野 半導体分野 食品分野 その他生産施設や物流施設のエンジニアリング等 	高いエンジニアリング力と建設力を両輪に、最先端の生産施設の企画から維持管理まで一貫したサービス提供により顧客の課題解決に貢献	<ul style="list-style-type: none"> 顧客のエンジニアリングニーズを把握、実現するエンジニアリング力の向上 最新の差別化技術の獲得による受注優位性の確保 保有技術の水平展開による事業領域の拡大 	<ul style="list-style-type: none"> バイオ医薬品製造施設を連続受注 電子デバイス製造施設を堅調に受注 外部企業とのアライアンスを含めた協業体制を拡大 	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品分野のさらなるシェアの拡大 注力分野に位置付けるファインケミカル分野の領域拡大 生産性向上に向けた体制の強化 業績拡大に向けた人財の確保 	<ul style="list-style-type: none"> 最新の差別化技術の獲得及び営業展開の強化 保有技術の他分野への水平展開、業務領域の拡大 プロジェクト支援部門の体制強化の継続 計画的な採用・教育の継続による社内リソースの拡充 外部企業との協業体制のさらなる拡大

※1 PFI: Private Finance Initiativeの略。民間の資金やノウハウを活用して、公共施設等の建設・運営等を行うスキーム

※2 NEDO: 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 ※3 CCS: CO₂回収・貯留技術 ※4 RN: リニューアール ※5 CN: カーボンニュートラル ※6 ECI: プロジェクトの初期段階より施工者が参画し技術協力を行う発注方式

イントロダクション

社長メッセージ

自由開達

価値創造

伝統進化

グループ国内 建築事業

変化する社会ニーズを捉えた成長戦略を描き、技術に裏打ちされた建築関連サービスの提供により、顧客・社会の価値向上に貢献

■ 目指す姿の達成のためのストーリー

注力分野の選定	<ul style="list-style-type: none"> ●物価高騰を前提とした受注活動へマインドセットを転換し、将来性が高い分野（半導体工場等）に注力 ●強みであるリニューアル、エンジニアリング事業関連プロジェクト及び市街地再開発関連工事に資源を配分 ●環境技術や建物ライフサイクルを通じた提案営業を拡大
設計を含めた消化体制の拡充、採算性改善、グループシナジーの追求	<ul style="list-style-type: none"> ●適正な仕事量と要員配置の実現、品質・工程トラブルの防止 ●新規サプライヤーの開拓や新たな海外調達ネットワークの整備による調達力の向上 ●ブランド力を活かした採用活動や環境関連技術の展開等、グループ連携を強化

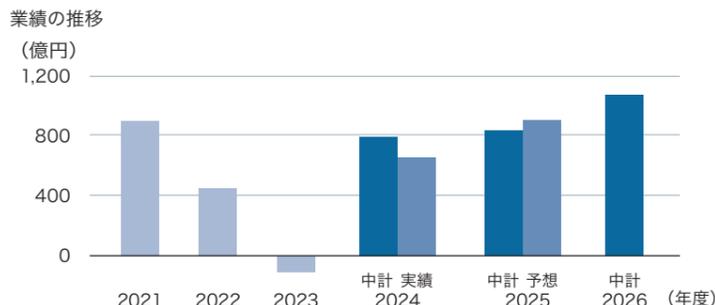
■ 現状認識

主なリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●国内建築市場の受注競争激化 ●少子高齢化・労働人口減少に伴う建設技能労働者不足 ●時間外労働上限規制適用に伴う施工能力への影響
主な機会	<ul style="list-style-type: none"> ●国内企業の好業績に伴う民間建築の堅調な需要 ●地政学リスクの高まりを受けた製造業の国内生産回帰 ●建設マーケットシェア拡大に向けた成長分野・劣後分野への拡大余地
強み	<ul style="list-style-type: none"> ●顧客ニーズに応える提案力と一貫通貫の総合的技術力 ●豊富な既存顧客へのリニューアル工事等の提案 ●技術開発力を活かした施工の機械化、業務デジタル化

■ 外部環境認識

分野	シナリオ・取り組み方針
半導体	政府戦略を背景に国内市場は大幅に拡大。既存得意先対応を中心に消化体制を整備
医薬	既存施設の改修が増加傾向。知見を持つエンジニアリング本部と連携しエンジニアリング関与プロジェクトに注力
データセンター	市場は拡大傾向。高い専門性が必要なため社内外のリソースを活用して対応
マンション	再開発の超高層タワーマンション需要は堅調。都心・地方中核都市の駅前再開発におけるタワーマンションに特化
リニューアル	リニューアルZEB/BCP等の市場は拡大するため、提案営業及びO&M事業によって顧客を囲い込み

■ 売上総利益：2024年度実績と今後の目標



2024年度は複数の大型手持工事で工事損失引当金を計上したこと等により、目標未達となった

グループ国内 土木事業

高い技術力とグループの総合力を活かしたインフラ整備のトップランナーとして環境・社会課題の解決に貢献

■ 目指す姿の達成のためのストーリー

受注・消化体制	<ul style="list-style-type: none"> ●新卒・キャリア採用拡大と教育システムの整備、シニア社員活躍に向けた環境の整備 ●高速道路リニューアル要員の計画的育成と支援チームによる作業所業務集約化の継続 ●ダム関連工事の技術開発の推進、積算精度向上 ●省人化技術(重機の遠隔操作、自動・自律化)の開発、生成AIの利活用による生産性向上
CN関連 (洋上風力・原子力 他)	<ul style="list-style-type: none"> ●洋上風力関連の技術ライセンス取得・実証事業参画・拠点設置等による技術開発推進 ●原子力発電施設関連の技術営業の推進 ●新規事業の技術・ノウハウの獲得に向けた外部リソースの活用
グループ会社	<ul style="list-style-type: none"> ●新設した応対組織で知見を蓄積、設計変更獲得に向けた人的支援を継続 ●処遇改善やグループ全体での採用活動による要員確保 ●シナジーが見込める舗装・リニューアル分野でのM&Aの推進

■ 現状認識

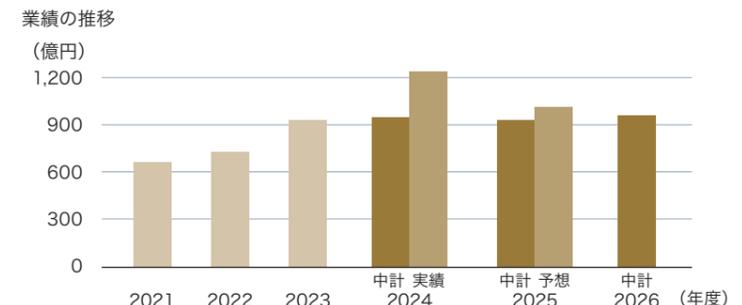
主なリスク	<ul style="list-style-type: none"> ●国内土木市場の受注競争の激化 ●地政学リスクによる建設資材等の価格高騰 ●少子高齢化・労働人口減少に伴う技術者・建設技能労働者の不足 ●時間外労働上限規制適用に伴う施工能力への影響、労務費の高騰
主な機会	<ul style="list-style-type: none"> ●脱炭素社会・循環型社会・自然共生社会に向けた環境関連技術のニーズの高まり ●国土強靱化やインフラリニューアルを背景とした堅調な需要 ●豪雨災害の激甚化に伴う、ダムや地下河川施設の需要の高まり
強み	<ul style="list-style-type: none"> ●豊富な実績による知名度と信頼 ●競争優位性のある提案力・高度な技術力 ●安全・品質管理を含む質の高い施工管理能力 ●本社技術部門・支援部門等による作業所のバックアップ体制

■ 外部環境認識

分野	シナリオ・取り組み方針
ダム・河川	災害の激甚化に伴い今後も高い需要が見込まれるダム工事や、豊富な施工実績のある地下河川工事に注力する
防衛・港湾空港	継続的な需要が見込まれる防衛関連工事や、空港・港湾関連の大型プロジェクトに注力する
インフラリニューアル	公共インフラの老朽化に伴い、半永久的な需要が見込まれる上下水道や高速道路等のリニューアル工事に注力する
道路	国土強靱化に向けて需要が見込まれる、都市部の高速道路地下化工事や4車線化工事に注力する
エネルギーCN	CNに向けて需要が高まる次世代エネルギー関連設備やPCタンク*等に加え、洋上風力・CCS事業に注力する

*PCタンク:プレストレストコンクリートタンク

■ 売上総利益：2024年度実績と今後の目標



2024年度は豊富な手持工事の順調な進捗に加え、設計変更の獲得により、目標を超過した

グループ国内 **開発事業**

培ってきた「開発ノウハウ」とゼネコンとしての「技術力」を武器に、付加価値の高いまちづくりに貢献

■ 目指す姿の達成のためのストーリー

開発ノウハウを活用した利益最大化	<ul style="list-style-type: none"> ● 大型開発プロジェクト、再開発プロジェクトをターゲットに、開発推進力を活かしながら開発事業投資の機会を創出 ● グループや組織間（国内開発、海外開発、大成有楽不動産(株)グループ、平和不動産(株)等）の連携促進とノウハウ共有化による収益機会創出を追求 ● 開発事業の人材は国内外を問わず一体で採用・育成し、必要な能力・適性に依りて配置
ゼネコンとしての「技術力」を活用した事業創出	<ul style="list-style-type: none"> ● 先端技術（カーボンニュートラル、緑化、スマートビル、レジリエンス等）を採用した自社開発事業の商品開発に取り組み、技術力により差別化 ● 当社技術を採用した不動産をショールームとして活用し、開発事業の投資機会を創出 ● 新たな分野（ホテル・物流・データセンター）の開拓に向けて、当社設計本部、技術センター等と連携し、運営ノウハウを商品企画へ反映

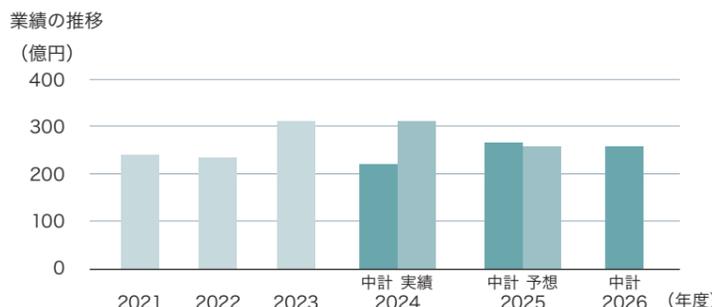
■ 現状認識

主なリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 急激な景気変動、金利上昇等による不動産市況の変化 ● 需給バランスの変動による空室率・稼働率や賃料の上下動 ● 建設資材及び資源価格の高騰等による事業コストの上昇
主な機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 社会・環境課題の解決に向けた新たなまちづくりへのニーズ ● 高度なノウハウを必要とする大型開発や再開発案件の増加 ● プロジェクトの初期段階からゼネコンの技術関与が求められる案件の増加
強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 大型開発、市街地再開発、証券化案件の高度な推進力と豊富な実績 ● ゼネコンとしての広範な顧客基盤・情報網と、設計・施工・脱炭素の高い技術力 ● 川上の事業提案から設計・施工、川下の維持管理・運営までグループ内でコーディネートできる総合力 ● 共同事業やコンソーシアムを牽引するマネジメント力

■ 外部環境認識

分野	シナリオ・取り組み方針
オフィス	需要は回復基調だが、今後エリア差が拡大すると想定。大都市・好立地の相対取引可能な案件を発掘
ホテル	インバウンド需要に伴い好調。専門性が高いアセットにつき、オペレーターとの連携等により推進体制を強化
物流	供給増により軟調。今後二極化が進むと想定。ニーズを踏まえた立地選定やコスト・スペックのバランスを考慮し推進
マンション	当面は都心を中心として堅調に推移。省エネ等、ゼネコンとしての技術力を活かした「高付加価値商品」を開発し顧客へ訴求

■ 売上総利益：2024年度実績と今後の目標



グループ **海外事業**

国内で培った技術ノウハウを活用し、自らも成長しながら、質の高い社会インフラ整備により、進出国の経済的・社会的発展に貢献

■ 目指す姿の達成のためのストーリー

組織	<ul style="list-style-type: none"> ● 支店(施工・コーポレート)・営業・開発機能を一体化し、国際事業本部として再編 ● 建設事業と開発事業を一つのプロフィットセンターとすることでシナジーを発現し、事業機会の拡大及び安定的な収益基盤を構築
建設(建築)	<ul style="list-style-type: none"> ● 重点地域において、現地法人への権限移譲の推進、ローカル人材の育成、現地ゼネコン等へのマイナー出資等により、顧客層・案件母数を拡大
建設(土木)	<ul style="list-style-type: none"> ● 重点3地域を中心に、アライアンスパートナーも活用しながら営業・積算・施工対応力を高め、当社に優位性のある案件に注力
開発	<ul style="list-style-type: none"> ● 海外要員の育成及びローカルパートナーとの協業、土木・建築・現地法人のネットワークを活用し、開発案件の情報量を拡大
エネルギー・インフラ	<ul style="list-style-type: none"> ● 新たな収益源の獲得を目的としてインフラ関連のPPP・コンセッション事業へパイロット的に参画し、事業運営ノウハウを獲得

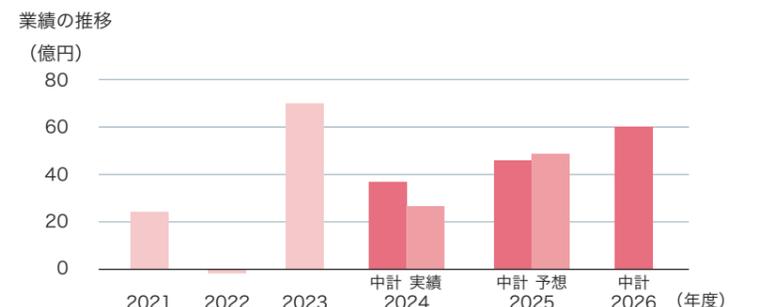
■ 現状認識

主なリスク	<ul style="list-style-type: none"> ● 進出国特有の制度、法令、商慣習により発生する契約上のリスク ● 地政学リスク ● 物価高騰リスク ● 為替リスク
主な機会	<ul style="list-style-type: none"> ● 世界の建設・不動産市場の持続的な成長 ● 世界的なサステナビリティへの取り組み加速 ● 新興国における技術評価の重要性の高まり
強み	<ul style="list-style-type: none"> ● 重点地域における特定顧客からの高い信頼 ● 競争力のあるアライアンスパートナーや日系デベロッパーとの協業関係 ● 国内で培った設計、技術、品質、工程に対する総合的な対応力

■ 外部環境認識

分野	シナリオ・取り組み方針
海外建築	徹底的な現地化と権限移譲を進めるとともに、開発ノウハウを活用し、現地法人等の成長基盤構築に注力
海外土木	現地政府やODA案件等に、リスク管理を徹底し、確実な収益確保に注力
海外開発	事業体制を整備し、施工現地法人と連携の上、開発利益確保に注力
建設・開発以外	エネルギー・インフラ事業（コンセッション事業等）へパイロット的に参画し、事業ノウハウの獲得に努め、将来の展開を模索

■ 売上総利益：2024年度実績と今後の目標



グループ エンジニアリング事業

高いエンジニアリング力と建設力を両輪に、最先端の生産施設の企画から維持管理まで一貫したサービス提供により顧客の課題解決に貢献

目指す姿の達成のためのストーリー

競争力の確保	<ul style="list-style-type: none"> 医薬品分野のシェア拡大や半導体分野への領域拡大に必要な最先端技術を獲得することで、差別化提案力を強化 製造業における自動化・省人化案件に注力。工程内搬送・倉庫保管を含めた施設全体の自動化・効率化提案に注力
消化体制・コスト	<ul style="list-style-type: none"> 計画的な採用・教育を継続することで社内リソースを拡充 アライアンス等の外部連携により施工フェーズの協業体制を強化。計画立案業務に注力することで生産性を向上 積算・購買・品質管理・安全管理・工程管理等のプロジェクト業務の支援体制を強化

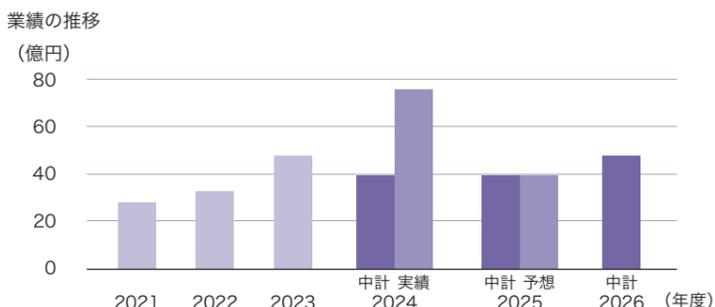
現状認識

主なリスク	<ul style="list-style-type: none"> 常に最先端の差別化技術を獲得・維持し続けなければ、受注優位性を失うリスクが顕在化 建設資材価格や人件費の高騰による調達上のリスク 業績拡大のための要員の確保
主な機会	<ul style="list-style-type: none"> 社会・環境課題の解決に向けた顧客ニーズの多様化 常に変化する成長市場の設備投資需要 地政学リスクの高まりを受けた製造業の国内回帰
強み	<ul style="list-style-type: none"> 豊富な実績の中で培った製造プロセスへの高い専門性とエンジニアリング力 建物から生産システムまで施設の全体最適を実現する設計力・施工力 製造施設を熟知したPL (Project Leader) による一貫したプロジェクトマネジメント体制

外部環境認識

分野	シナリオ・取り組み方針
医薬品	高度な技術を要するバイオ医薬品（ワクチン、抗体医薬等）製造施設や、国内回帰が見込まれる抗生物質等の従来医薬品への投資が継続
半導体	政府主導の国内回帰の流れが継続。ファインケミカル製造技術を活用できる半導体材料や素材製造施設等を含む幅広い領域での投資が継続・拡大
その他	労働力不足を解決するための「自動化・省力化」や、eコマースの増加による高機能物流施設への投資拡大が継続。また、製造施設への投資継続により、工場併設倉庫の建設需要も継続

売上総利益：2024年度実績と今後の目標

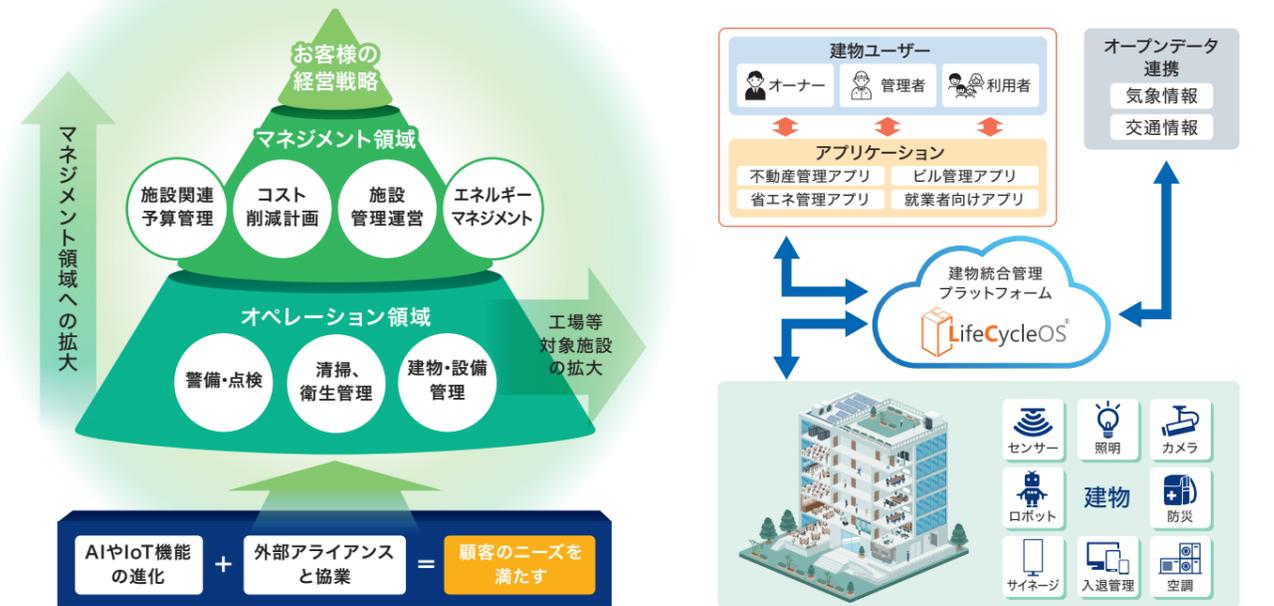


2024年度は手持工事の順調な進捗に伴う増収影響により、目標を超過した

新たなビジネスモデル

O&M事業（運営・維持管理）

既存事業領域（オペレーション領域）を起点に、マネジメント領域への進出や工場など高機能施設への参入により顧客基盤を拡大していきます。ゼネコンとしての強みを活かした建物・設備側の作り込み（DX化/スマートビル化）により、一歩進んだ統合ファシリティマネジメントを実現します。

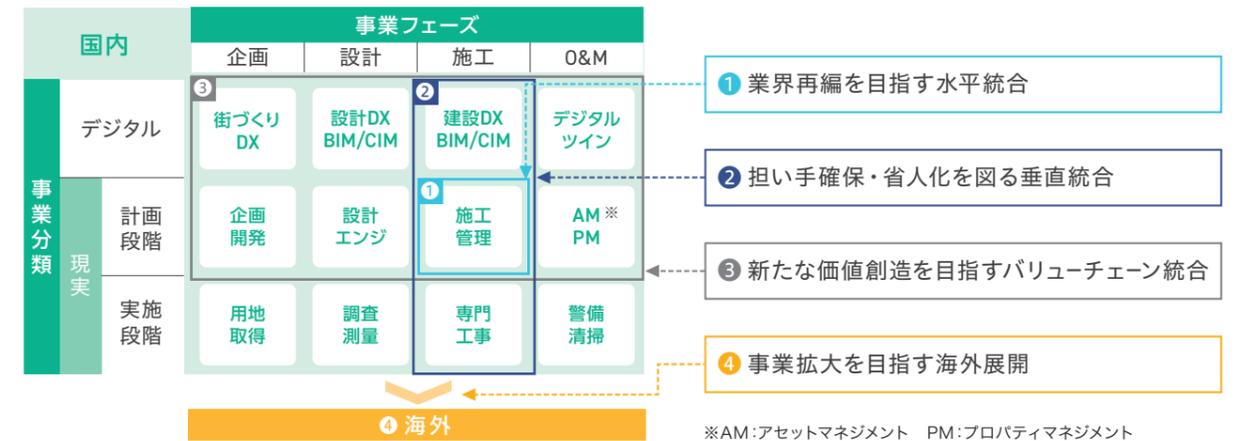


事業変革の進め方

M&A

「業界再編を目指す水平統合」に加え、「担い手確保・省人化を図る垂直統合」「新たな価値創造を目指すバリューチェーン統合」「事業拡大を目指す海外展開」を検討し、事業構造の変革を進めていきます。

M&A検討領域



※AM:アセットマネジメント PM:プロパティマネジメント

新規事業創出支援プログラム 「TAISEI VISION 2030」達成計画

中長期事業戦略を支えるグループ企業

大成建設グループは、中核会社である大成建設の事業を補完するグループ企業を多数有しており、グループ全体で一体的な運用を行っています。グループ各社間の円滑な連携により、グループ全体の経営資源の有効活用を図ることで、事業間のシナジーを高め、グループの企業価値最大化に努めています。

「主なグループ企業」

事業分野	主な所管会社名
グループ国内土木	大成ロテック(株)、成和リニューアルワークス(株)、(株)ジェイファスト、ピーエス・コンストラクション(株)
グループ国内建築	大成ユーレック(株)、大成設備(株)、大成建設ハウジング(株)、(株)佐藤秀、ピーエス・コンストラクション(株)
グループ国内開発	大成有楽不動産(株)
グループ海外	ピナタ・インターナショナル、大成フィリピン建設、大成タイランド、大成プロインタン建設、Taisei USA LLC
グループエンジニアリング	ネットワーク・アライアンス(株)

主なグループ企業の業績・取り組み

(単位：百万円、数値は単体)

分野	所管会社名	売上高	営業利益	純利益	総資産
土木	大成ロテック(株)	123,896	5,059	3,690	120,410
建築	大成ユーレック(株)	37,678	374	365	35,471
土/建	ピーエス・コンストラクション(株)	121,830	9,989	7,273	117,926
開発	大成有楽不動産(株)	105,908	11,788	9,213	200,285
海外	ピナタ・インターナショナル*	9,822	415	395	6,613

※ 1ベトナムドン=0.0062円で換算

大成ロテック(株) グループ国内土木

全国の道路舗装や景観舗装、駐車場舗装、外構工事、土木工事、アスファルト合材の製造販売等の事業を通じて、サーキュラーエコノミーやカーボンニュートラルなどの課題解決を目指し、技術開発にも注力しています。

価値創造と課題解決

運用を開始した「大成建設グループ次世代技術実証センター/田村」の舗装テストコースを効果的に活用し、舗装の耐久性評価に要する期間を大幅に短縮し、新技術の早期の社会実装を目指します。また、既存の研究施設と「大成建設グループ次世代技術研究所/幸手」を有機的に連携させ、大成建設グループの総合力を活かした技術革新を推進し、社会の課題解決に取り組んでいきます。カーボンニュートラル社会の実現に向けては、合材製造において使用する燃料の重油からガスや新燃料等への変更、高効率な機器の導入を進めています。また、技術開発として、植物性樹脂等を用いた脱炭素アスファルト混合物や二酸化炭素を吸着したコンクリートの開発を行っています。



福島県田村市で運用を開始した、大成建設グループ次世代技術実証センター/田村。自然共生型管理棟でゼロウォータービルの実証を予定

大成ユーレック(株) グループ国内建築

自社工場で製造するPCa^{*1}部材を用いた集合住宅の建設やPCa及びPC^{**2}製品の製造・販売の他、集合住宅の大規模修繕工事を主としたリニューアル工事などを手がけています。

価値創造と課題解決

PCaによる集合住宅建設のパイオニアとして、建設労働者不足や工期短縮という課題に取り組みながら、地震や災害に強く、高品質な建物を提供しています。また、プレキャスト化率の一層の向上、省エネ集合住宅ZEH-Mの開発推進やPCa部材の鉄道輸送など、脱炭素化に向けた取り組みを積極的に推進しています。2024年度には神奈川県県営住宅をはじめ、合計12棟のZEH-M Orientedを建設し、また、建設用クレーンに対応可能なオリジナル鉄道コンテナを製造して、遠隔地の作業所にPCa部材の鉄道輸送を実施しました。



神奈川県 県営住宅「上溝ハイム」(1工区)ZEH-M Oriented

※1 プレキャストコンクリート ※2 プレストレストコンクリート

ピーエス・コンストラクション(株) グループ国内土木・グループ国内建築

1952年にわが国初のプレストレストコンクリート(PC)橋を建設して以来、国内PC技術のリーディングカンパニーとして土木・建築事業を展開している「PCゼネコン」です。

価値創造と課題解決

今年度より「中期経営計画2025」がスタートし、「PC技術の中核とした高度な技術力により、地球にやさしく安全で快適な社会の実現に貢献する」という同社の将来「ありたい姿」からバックキャストिंगするとともに、マテリアリティや現状における経営環境を考慮し、5つの基本方針(サステナビリティ経営の実践、技術開発・DXの推進、グループシナジーの創出、積極的な投資、株主重視の財務政策)と主要事業(土木・建築)の戦略方向性を定めて取り組んでいます。中期経営計画2025で定めた各施策を実行し、企業価値の向上に努め、グループの発展に貢献していきます。



東海環状自動車道 政田第三高架橋他2橋(PC上部工)工事(岐阜県)

ピナタ・インターナショナル グループ海外

1993年の設立以来、ベトナムに進出する日系企業向けの工場や倉庫の新築・増築工事を手掛け、500件以上の施工実績を誇ります。その豊富なノウハウを活かし、高品質な建物を提供し続けています。

価値創造と課題解決

2024年、海外ではグループ初となる企画・開発から施工までをオール大成で取り組んだオフィス開発事業、「TAISEI SQUARE HANOI」を開業しました。同社が設計・施工を担い、快適かつ環境にも配慮した日本品質のワークスペースを提供し、ベトナムにおけるオフィスビルの新しいスタンダードとなりました。30年以上にわたるベトナムでの経験とネットワークを活かし、大成建設の高い技術力や開発部門とのシナジー効果、地域に根差した事業展開を通じて、ベトナムにおける持続可能な経済発展を支援し、地域社会に価値を提供していきます。



TAISEI SQUARE HANOI

大成有楽不動産(株) グループ国内開発

不動産の価値を「つくる」不動産事業と建物の価値を「まもる」施設管理事業を展開しています。不動産と建物のライフサイクルプロセスを通して最適なソリューションを提案しています。

価値創造と課題解決

不動産の潜在的な価値を最大限に引き出す多角的な事業を展開しており、同社が開発・保有する学生寮「テラスカレッジ文京護国寺」では、「人と知が交流するセカンドキャンパス」をコンセプトとし、学生同士の交流を促すオープンな空間を共用部で実現しています。コロナ禍で重要性が見直されたコミュニケーションを考慮し、メインエントランス付近には会話を交わすことができるベンチを設置し、ダイニングの隣にはガラス張りのラウンジを併設。これらの共用部を回遊性の高い動線でつなげることで、自然なコミュニケーションを促進しています。これからも時代のニーズに応え、新たな付加価値を生み出す不動産開発に取り組んでいきます。



テラスカレッジ文京護国寺

ネットワーク・アライアンス(株) グループエンジニアリング

医薬品の共同物流サービスを提供する3PL(荷主の物流業務を荷主や運輸会社以外の第三者が包括的に受託するサービス)を手がけています。

価値創造と課題解決

運送業界におけるドライバーの高齢化や低賃金、時間外労働の上限規制等による輸送力の低下が大きな社会問題となっています。同社はこれに対応するため、政府が推進するフィジカルインターネット^{*}の考えを医薬品ロジスティクス領域に適用し(下図参照)、人口減に直面する地方の物流システムを支え、新たな物流モデルを構築することで、病院、薬局への医薬品・検体・医療材料等の共同輸送のシェアリングモデルの提案に取り組んでいます。



医療業界へのフィジカルインターネット適用

※ フィジカルインターネット:トラック、倉庫のシェアリングによる稼働率向上と燃料消費量の抑制により、持続可能な社会を実現するための革新的な物流システム