

(2023~2024年度)

第13次中期経営計画

2024年度 経営計画

2024年4月

 銭 高 組

目次

1. 2025年 創業320周年に向けて	1
2. 「社是」「経営理念」とコンプライアンス	2
3. 中期経営計画とSDGs	3
4. 事業環境分析	4
5. 第13次中期経営計画【全体像】	6
6. 第13次中期経営計画【課題認識と対応策】	7
7. 第13次中期経営計画【数値目標】	8
8. 配当政策	8

1. 2025年 創業320周年に向けて

銭高組は2025年に創業320年を迎えます。時代の変化のスピードはますます速まり、当社を取り巻く事業環境もさらに激しく変化していくことが予想されます。そうした中においてこそ我々は「社是」という強固な土台に立ち、「経営理念」に謳われた精神を高く掲げ、次世代へとつなげてまいります。

2023年度より始まった「第13次中期経営計画」は、銭高組の精神を再認識し、創業320周年を通過点とし、将来にわたって「変わらないもの」と「変えるべきこと」を全員で確認することからはじめました。従前の3年計画を改め「2年計画」とした「第13次中期経営計画」の第2年度目を迎えるにあたり、改めて会社の土台を一層強固にしながら、激動の時代の中で柔軟に変化し生き残っていくことを銭高組の全役員、全社員並びに全職員が再確認いたします。

この「第13次中期経営計画」に則って、銭高組の全役員、全社員並びに全職員は、「社是」「経営理念」の精神に立ち、一人ひとりの「役割と責任」を自覚し、「第13次中期経営計画」を推進することで、主体的に企業価値を向上させてまいります。

2024年4月

2. 「社是」「経営理念」とコンプライアンス

① 社是・経営理念

銭高組には変えてはならないものがあります。変えてはならないものは「社是」、即ち

- 一、信用第一
- 一、堅実経営
- 一、積極的精神
- 一、和親協同

これは銭高組の礎です。

銭高組が310余年に亘る長い歴史を今日まで途切れることなく継いでこられたのも、先輩方がたゆまぬ努力の上に積み上げてきた、銭高組への「信用」があったおかげです。それは先輩方がまだ見ぬ未来の後輩である我々に対して遺してくれた大切な財産です。そして、今日の信用は将来のお客様をはじめとする社会からの信用へと繋がっていきます。

それは、動きゆく時代の中にあって、前例主義に陥ることなく「積極的精神」を持ち続けながら「堅実経営」をしてきたことの賜物です。今日まで、時代を超えて「和親協同」の精神をもって櫛は継がれています。

社会からの期待に応えることが、当社の「企業価値の向上」に繋がり、それが「お客様の企業価値の向上」、ひいては「社会への価値提供」に繋がっていきます。経済的な価値の増大だけでなく、環境への配慮も含めた社会からの要請に対して適切に考動することが求められています。

この「社是」を絵解きしたものが「経営理念」です。

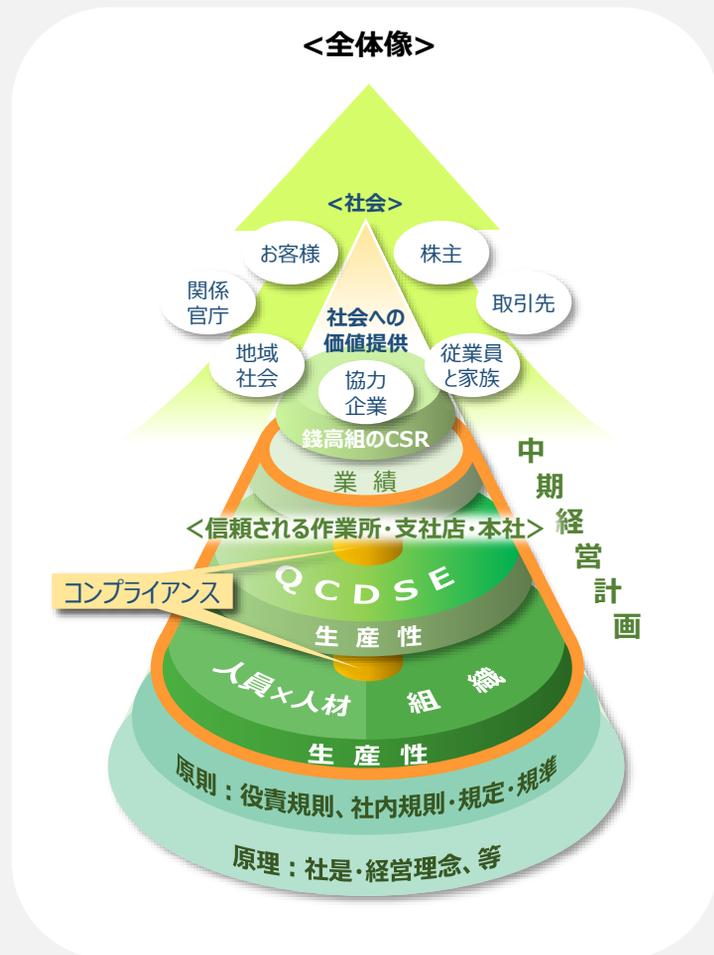
- 一、社会から認められ
社会から求められる企業として
永遠に発展する
- 一、進取の精神を発揮し
地球規模企業として世界に躍進する
- 一、人材を育成し自己の向上をすすめ
活力ある企業として繁栄する

「社是」、「経営理念」などに代表される原理と原則のもと、その手段である「中期経営計画」を実行することにより、銭高組のCSR(企業の社会的責任)を果たし、さらに「社会への価値提供」に繋がります。

② コンプライアンスと社会的責任

企業として、コンプライアンス(法令遵守・社内ルール順守)はもとより、高い倫理に基づいた企業考動を約束します。その実現には、社員一人ひとりの高い倫理観に基づいた責任ある考動が不可欠であることは言うまでもありません。

また、「社会への価値提供」を進めていく上では、「経営理念」に示されている社会との繋がりを常に意識していくことで、社会的責任(CSR)を果たしていきます。

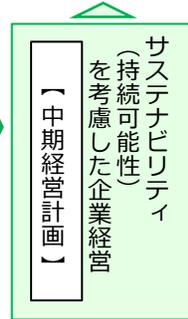


3. 中期経営計画とSDGs

サステナビリティを考慮した企業経営

2015年に国連サミットで採択されたSDGs(持続可能な開発目標)の17の目標の観点と、ESG(環境・社会・企業統治)の価値観による評価の観点から、サステナビリティ(持続可能性)を考慮した企業経営をすることにより、CSR(企業の社会的責任)を果たしていくことが求められています。

企業が社会の一員として、社会のサステナビリティ実現のための具体的な取り組みが求められている中で、当社はその社会的責任の具体的な取組をCSR報告書として開示しています。CSR報告書では、当社の事業活動とSDGsとの関連を説明しています。



銭高組のSDGs

建設業界は、安心して暮らせる社会づくりのための街づくり、インフラ整備、省エネ、環境保全などに取り組んでおり、それを当社では関連するSDGsの17の目標との対応を整理し、位置づけています。

銭高組は、「社会から認められ社会から求められる企業として永遠に発展する」を経営理念に掲げ、事業に邁進してきました。現在、当社が取り組むべき課題7つとSDGsの17の目標との位置づけを整理しました。

①【存在意義】は、ゼネコンとして当社が目指すべき「社会への価値提供」そのものです。②～⑦はいずれも第13次中期経営計画に取り込んでいる重要な施策です。

SDGsに対する当社の取り組みは中期経営計画に対応させており、中期経営計画の達成が「社会への価値提供」、ひいてはSDGsに繋がっていることを全役職員が認識することが重要です。

銭高組の取り組みべき課題		SDGs(持続可能な開発目標)の17の目標との対応	
①	【存在意義】 持続可能な社会基盤の構築	◇強靱(レジリエント)で持続可能な社会インフラの実現 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ	◇社会や環境に配慮した建築物の提供 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ 7 持続可能なエネルギー 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動への対応
②	優秀な人材の育成・確保	◇適所 適材の人物配置 8 持続可能な消費と生産 10 公平な社会と経済 ◇ダイバーシティな人材の活用 5 性別平等 10 公平な社会と経済 4 質の高い雇用と経済成長 8 持続可能な消費と生産 17 パートナーシップによる目標の達成	◇教育制度の充実による計画的な人材育成 4 質の高い雇用と経済成長 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ
③	強固で柔軟な組織の形成	◇コンプライアンス・規則の順守 16 平和と公正な法制度 ◇変化する社会環境への組織対応 8 持続可能な消費と生産	◇役割と責任の明確化による組織力強化 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ ◇不測の事態に適切に対応できる組織づくり 3 健全な消費と生産 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ 13 気候変動への対応
④	生産性向上の進化・深化	◇ICTによる生産性向上 8 持続可能な消費と生産 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ ◇技術開発による革新的な生産性向上 8 持続可能な消費と生産 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ	◇工事ラインの生産性向上 8 持続可能な消費と生産 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ
⑤	安全で働きやすい職場づくり	◇安全衛生管理責任の明確化 8 持続可能な消費と生産 ◇事故防止のための新しい取り組み 8 持続可能な消費と生産	◇実践に繋がる安全教育 4 質の高い雇用と経済成長 8 持続可能な消費と生産
⑥	お客様の期待に応える品質管理	◇品質管理責任の明確化 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ 13 気候変動への対応 ◇適切なアフターケアによる社損防止 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ 4 質の高い雇用と経済成長	◇施工中の厳格な品質管理 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ 4 質の高い雇用と経済成長 17 パートナーシップによる目標の達成
⑦	環境保全への貢献	◇環境経営 13 気候変動への対応 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ ◇循環型社会 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動への対応 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ	◇脱炭素社会 7 持続可能なエネルギー 13 気候変動への対応 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ ◇自然共生社会 13 気候変動への対応 14 持続可能な海洋資源 15 陸域生態系 9 産業とインフラの持続可能な開発 11 持続可能な都市とコミュニティ

4. 事業環境分析

(1) 社会・経済の動向

【世界経済概観】

2022年2月のロシアによるウクライナ侵攻に端を發したエネルギー価格高騰やサプライチェーンの混乱による世界的なインフレは、いくぶん鈍化の兆しを見せているものの、世界経済の先行きははまだ不透明。

2023年10月に発生したパレスチナ・ガザ地区におけるイスラエルとイスラム組織ハマスとの衝突により、石油価格の更なる上昇や中東地域への戦火拡大等のリスクが懸念される。また中国経済も長引く不動産市場の低迷などで回復が遅れており、世界情勢の先は見通せない。

【日本経済概観】

国内経済はコロナ禍から個人消費や設備投資が増加傾向に向かうなど緩やかな回復基調が継続している。一方で急激な物価高が進行しており、回復しつつある個人消費への影響が懸念されている。

2022年8月以降に急速に進んだ円安は2022年末には一旦落ち着きを見せたが、2023年に入り再び円安が進行し、2023年10月には1ドル = 150円を下回る水準となった。

また国内では2020年4月の東京証券取引所の再編が、企業の資本政策に大きな影響を及ぼしている。2023年11月にはベネッセが2700億円規模のMBO(経営陣による買収)による非上場化を発表し、その2週間後には大正製薬が7100億円規模のMBOによる非上場化を発表。こうした企業と市場との関係の変化は今後も続くと思われる。

2024年3月、日本銀行は2016年1月以来続いていた大規模な金融緩和策の柱である「マイナス金利政策」の解除を決定した。

【生成AIの進化・サイバー攻撃の激化】

2023年に入り生成AIの急速な進化が注目を集めている。大規模言語モデルを使用した「ChatGPT」の公開により、仕事のあり方や社会全体を大きく変革する可能性が指摘されている。

一方でサイバー攻撃による被害が依然として深刻であり、2023年には世界のサイバー攻撃は前年比で3%増加した。特に医療・保険業界が標的になった事例が目立ったほか、生産施設を標的とした攻撃により工場の稼働停止などの実害も発生し、企業にとってはサイバーリスクをいかに回避していくかが重要なBCP(事業継続計画)となっている。

2008年9月	リーマンショック	第10次 中計
2011年3月	東日本大震災	
2012年12月	第二次安倍政権発足(～2020年9月)	
2013年9月	東京オリンピック(2020年)開催決定	
2014年4月	消費税率引き上げ(5%→8%)	
2015年9月	国連持続可能な開発サミットで「SDGs」採択	
2015年12月	COP21開催、「パリ協定」採択 (2016年11月発効)	
2016年2月	日銀がマイナス金利政策を導入	
2016年4月	熊本地震	
2017年1月	米トランプ大統領が就任(～2021年1月)	
2018年7月	西日本豪雨	
2018年11月	大阪・関西万博(2025年)開催決定	
2019年5月	平成から令和に改元	
2019年10月	消費税率引き上げ(8%→10%)	
2020年2月～	新型コロナウイルス感染症の拡大	
2021年2月	ミャンマー軍事クーデター	
2021年4月	米国主催気候サミットで 2050年のカーボンニュートラル目標策定	
2021年7月	東京オリンピック・パラリンピック大会開催	
2022年2月	ロシア軍がウクライナに侵攻	
2022年10月	円安が進行、1ドル = 151円に達する	
2023年5月	新型コロナ感染症が「5類」に引き下げ	
2023年10月	イスラエルとハマスの衝突が激化	
2024年1月	インボイス制度が開始	
2024年3月	改正電子帳簿保存法の本格実施 能登半島地震 日銀がマイナス金利政策を解除	第12次 中計
2024年4月	建設業の時間外労働に対する上限規制の 適用開始	
2025年4月	大阪・関西万博開催(～2025年10月)	
2025年9月	銭高組創業320周年	
2030年	SDGsの達成目標年 日本の温室効果ガス排出量46%減の達成目標年 当社の施工段階におけるCO ₂ 排出量40%減の 達成目標年	
2050年	米国主催気候サミットにおけるカーボンニュートラル 達成目標年 当社のCO ₂ 排出実質ゼロの達成目標年	第13次 中計

【脱炭素の取り組みの加速】

気候変動による社会・経済への影響の増大を背景として、脱炭素の取り組みも加速している。洋上風力発電等の再生可能エネルギーへの注目が高まっており、海外企業の参入も相次いでいる。企業活動への再生可能エネルギーの採用や、サプライチェーンにおけるCO₂排出量の管理など、企業における脱炭素の取り組みは不可避となっている。

4. 事業環境分析

(2) 建設業の動向

【国内建設業の概観】

2020年度の国内建設投資はコロナ禍の影響で建設投資が減少したものの、2022年度はサプライチェーンの国内回帰で半導体などの大型の設備投資が増えたほか、老朽インフラの更新・修繕や安全保障関連の工事が増加し、過去20年で最高の投資額となった。

日刊建設通信社『建設人ハンドブック2024年版』によれば、2023年度は政府建設投資と民間住宅投資が微増、民間非住宅建設投資は同水準になると予測。

2025年4月に開幕する大阪・関西万博に向けた工事の本格化に加え、九州や北海道、加えて東北では大型半導体工場の建設が進むなど、国内では専門工事会社需要のさらなる逼迫が危惧される。

【脱炭素市場の拡大】

“脱炭素市場”の拡大を背景に、ゼネコン各社ではCO₂を貯留・吸収してカーボンネガティブを実現する環境配慮型コンクリートの開発や建設現場で使用する電力のグリーン化、ZEBの普及拡大など様々な取り組みを打ち出している。

また社会からの要請に基づく発注者からの要請により、サプライチェーン全体でのCO₂排出量の低減が求められており、資材メーカーなど異業種との連携も活発化している。

【国内建設各社の状況①品質管理問題】

2023年に大手ゼネコンの現場から品質問題が相次いで発生した。ゼネコンにおける品質トラブルは「構造的な問題であり、増加していくのではないかと以前から懸念されていた。品質にかかわる現場のトラブルは、これまでも幾度となく繰り返されてきたが、2023年に入って発生した大型の不祥事は、その延長線上にありつつも一線を越えたレベルにある。建築の生産システムに生じた綻びは「現場の空洞化」と揶揄され、深刻度を増している。

【国内建設各社の状況②2024年問題】

2024年4月から建設業の時間外労働に対する罰則付き上限規制の適用が開始される。2021年度の建設現場における4週8休の取得率はいまだ2割程度であった。国・都道府県・政令市の発注工事では週休二日制の取組が進展している一方、民間工事での労働時間削減は進まず、中央建設業審議会や国土交通省は民間発注者への周知に注力している。不動産デベロッパーでもサステナビリティ調達基準を定めるなど、サプライチェーンの労働条件に対する意識が高まりつつある。

【将来予測】

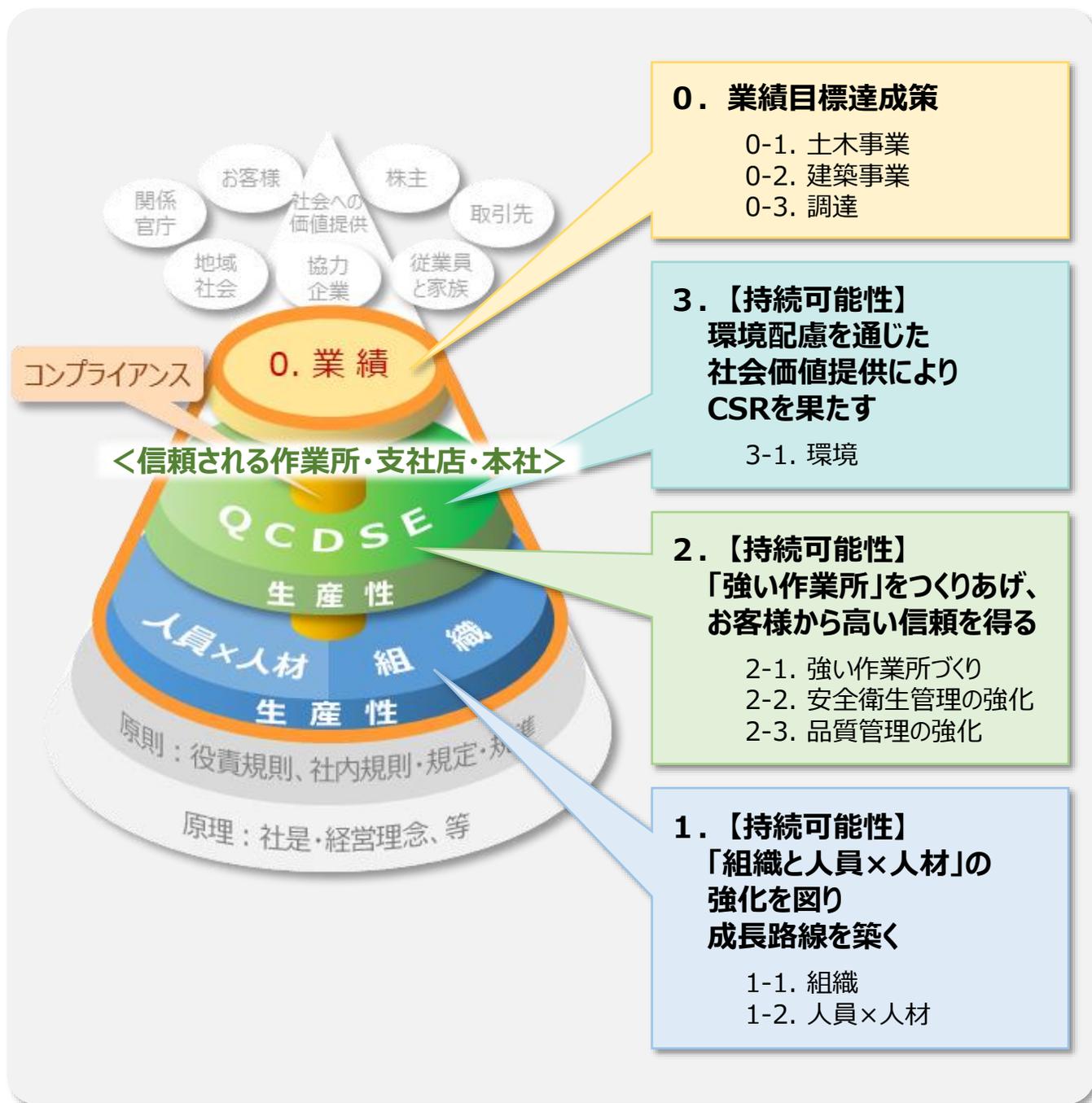
ゼネコン各社の業績は、資材価格高騰の影響を受けた“不採算案件”が業績の下押し要因となり、国内大型建築を中心に売上高が積み上がっているものの利益が上がりにくい構造が続いている。今後もゼネコン各社では豊富な手持ち工事の消化と生産体制のバランスを見極めつつ、採算重視の受注活動が続くとみられる。

企業活動においては社会からのコンプライアンスに対する目がますます厳しくなっていくと予想される。また「物言う株主」に代表されるステークホルダーからの圧力も強くなっていくものと予想される。

さらにゼネコン各社にとっては協力企業の確保が大きな課題となってくる。すでにスーパーゼネコンを中心に協力企業の囲い込みの動きが広がっているが、今後は優秀な協力企業の確保がゼネコンの施工能力、ひいてはゼネコンの生き残りそのものを左右していく可能性がある。

5. 第13次中期経営計画【全体像】

第13次中期経営計画の各施策の位置付け



6. 第13次中期経営計画【課題認識と対応策】

第13次中期経営計画の主な課題

主な課題

考え方・考動事項

1	・コンプライアンスの向上・確立	▷	・コンプライアンス教育の推進 ・ルールの見直しと順守、監査機能の強化
2	・人員不足への対応 ・技術の継承	▷	・工事量を勘案した柔軟な技術者の配置 ・現場支援の強化 ・新規作業所長・次席の積極登用 ・ベテラン作業所長の教育支援担当化
3	・さらなる品質の向上	▷	・強い作業所づくり (安全・品質だけでなく、施工管理能力の全般の向上) ・現場の技術力向上と管理体制の強化
4	・建築工事量の増大	▷	・エリア・地域にとらわれない機動的な人員配置 ・作業所業務の軽減 ・内勤部署によるバックアップ
5	・生産性の懸念要因 (時間外労働上限規制、 人員構成の若年化)	▷	・時間外労働上限規制への対応 ・生産性向上の取組み継続 (業務内容の見直し、ITツールの有効活用、 工業化工法への積極的な取組み)
6	・協力企業の確保 ・下請取引適正化への対応	▷	・協力企業への対応 (コンプライアンスのさらなる強化、支払い方法) ・高友会(協力企業会)の活性化
7	・知識・技能の底上げ	▷	・指導・教育する側こそレベルアップ ・個人ごとの能力把握、必要な知識の見える化 ・協力企業の育成

7. 第13次中期経営計画【数値目標】

当2か年計画の主な経営指標は次のとおりです。

単位：百万円

(個別)	2023年度		2024年度
	目標	実績	目標
売上高	121,900	120,888	121,300
完成工事高	119,300	118,285	119,000
不動産事業売上高	2,600	2,603	2,300
営業利益	720	3,314	1,100

※2024.5.14 決算短信

8. 配当政策

当社は、顧客満足の獲得と組織力の強化、財務体質の強化により「企業価値」を継続的に向上させ、すべてのステークホルダーからの信頼と期待に応えられる企業を目指しております。

【株主還元に関する基本的な方針】

当社は、将来の成長に備えた経営基盤の強化をはかるため、内部留保の充実に配慮しつつ、株主の皆様への安定的な配当を継続することを基本方針としております。

内部留保資金は、より熾烈化する競争に対処し、業績の向上に資するべく、顧客ニーズに応える企業体質の強化、新技術の開発等の資金需要に備えるものと考えております。