

中期経営計画 2022－2024

2022年5月



三井住建道路株式会社

INDEX

1	はじめに	02
2	前・中期経営計画2019－2021 の検証	03
3	中期経営計画2022－2024 策定にあたって	05
4	中期経営計画2022－2024 基本方針	06
5	重点施策	07
6	施策の展開	08
7	主な計数目標	11
8	投資計画	12
9	ESG経営に向けて	13

1 はじめに

前「中期経営計画2019-2021」では
変革に挑戦し、「企業価値の増大と社会への還元」を目指した経営の実践 をコンセプトに掲げ、
安定的な売上高・利益を確保する取組みを強化するとともに「働き方改革」の推進、ICTを活用した
建設生産システムの変革、計画的な設備投資、安定的な株主還元の継続などの施策を展開してまいりま
した。

しかしながら、前計画の期間中には新型コロナウイルス感染症拡大が発生し、社会・経済に当初想定し
ていなかった影響を与えるなど、当社グループ（当社、三道工業）を取り巻く環境に大きな変化が生じ
ました。

また、計画期間の後半、特に最終年度の2021年度には原油価格の急激かつ著しい上昇が、当社グルー
プの主たるセグメントであるアスファルト合材の製造・販売事業において、原材料仕入価格の高騰につ
ながって利益の低下を招くなど、厳しい状況で推移しました。

現時点では、当社グループまた道路建設業界の事業環境は依然として不確実性が高いものの
持続可能な社会の実現に向かって世界的に意識が高まっている背景を踏まえ、経済的価値の追求に加え、
環境・社会的価値の追求を取り入れて事業活動を展開していくことを目指し、
当社グループは、環境、社会、ガバナンスを重視したサステナブルな経営を基本とする
「中期経営計画2022-2024」を策定しました。

社会インフラの整備を担うグループとして
安心・安全に長い間使っていただける「ものづくり」を提供するとともに、株主・従業員・取引先・地
域社会などのステークホルダーに選ばれる企業を目指して「将来へつながる 道づくり」を進めてまい
ります。

2 前・中期経営計画2019－2021 の検証（基本方針・重点施策）

基本方針	主な重点施策	主な実施内容と検証
安定的な売上高確保への取組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ①持続的成長に向けた受注ポートフォリオ改革の推進 ②グループシナジーの創出による新たな成長 	<ul style="list-style-type: none"> ▶建設部門の元請比率向上を目指し2020年4月に中小規模の宅地造成工事の施工をメインとする「開発環境事業部」を設置。デベロッパーとの連携強化により民間受注の増加に寄与 ▶シナジー創出に向けM&Aを検討。計画期間中に関係会社1社の株式を譲渡したことにより縮小した連結規模の回復に向けた取組みを継続する
安定的な利益確保への取組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ①建設生産システムの変革 ②持続的な成長と企業価値の向上を目指すための中長期的な事業戦略の検討 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ICT施工の拡充を目指し2019年4月にICT推進室を設置、また施工業務の効率化を図るため施工系職員ほぼ全員にタブレットを配布した。一定の効果は出ていることから建設DX推進室（2022年4月ICT推進室から改称）を中心に施策を拡大して継続する ▶中長期的な事業戦略の検討に関しては、「長期ビジョン委員会」を組成。委員会からの提言内容は職制での実施及び2022年度からの中期経営計画に織り込んで展開を目指す
働き方改革を強化するとともに人材の確保・育成システム充実への取組み強化	<ul style="list-style-type: none"> ①魅力ある職場環境の実現（働き方改革）と人材の育成・強化 	<ul style="list-style-type: none"> ▶働き方改革に関して時間外労働の削減、有給休暇取得促進等が定着してきている。また適正な労働分配率を検討し、計画期間中に賃金テーブルの改定による処遇改善を実施した ▶人材の育成・強化に関しては、技術力の継承とともに、テクノロジーの進展に対応したスペシャリストの育成または確保を継続する
「健全な財務体質」、 「将来の成長戦略投資に必要な内部留保の確保」を総合的に勘案した株主還元	<ul style="list-style-type: none"> ①健全な財務体質の確立と安定的な株主還元の継続 	<ul style="list-style-type: none"> ▶設備投資は自己資金で実施。自己資本経営の継続により2021年度の自己資本比率は計画前年度末（2018年度）の41%から48%に向上した ▶安定的な株主還元は1株当たり配当金額を計画前年度（2018年度）の23円から段階的に上げて2021年度は30円とした

2 前・中期経営計画2019－2021 の検証（計数目標）

(単位：億円)		実 績			2019-2021	目 標
		2019年度	2020年度	2021年度	3年平均	2021年度
連 結	売上高	334	338	315	329	350
	営業利益	16.1	18.2	9.3	14.5	14.0
	経常利益	16.1	18.3	9.5	14.6	14.0
単 体	受注高	353	315	309	326	345
	売上高	320	328	311	320	345
	営業利益	16.3	17.9	9.2	14.4	13.5
	経常利益	16.4	17.9	9.3	14.6	13.5
	減価償却前営業利益	22.2	24.1	14.6	20.3	20.0
	自己資本比率 (%)	43.3%	45.5%	48.4%	—	45.0%程度
	1株当たり配当額 (円)	26円	28円	30円	—	—
	配当性向 (%)	22.4%	19.7%	44.4%	28.8%	20%~30%
	DOE (%)	2.1%	2.1%	2.1%	2.1%	2.0%~2.5%
	ROE (%)	9.6%	10.8%	4.9%	8.4%	8.0%程度

利益目標に関する総括

- ◆ 連結、単体とも「2019-2021の3年平均」で売上高は目標を下回ったものの、営業利益・経常利益は計画最終年度の2021年度目標を超える水準であった
- ◆ 2020年度までは順調であったが、2021年度の利益が大きく低下した要因は、原油価格の急激かつ著しい上昇がアスファルト合材の製造・販売事業において主要材料の仕入価格の高騰につながったことによる。これにより計画最終年度の利益は目標を下回ることとなった
- ◆ 道路建設業界の競争が厳しい環境にあること、官庁を含めて工事の発注価格が原油価格の高騰を十分に反映した状況に至っていないことなどにより、アスファルト合材の販売価格への転換が困難な状況は続いている
- ◆ 原油価格高騰の影響が比較的少ない工事部門を中心に次年度以降、利益の回復を図っていく

3 中期経営計画2022－2024 策定にあたって

計画の「背景」、今後の動向や課題について

持続可能な社会の実現に向けての取り組み

- ◆ 2015年9月 国連サミットで、2030年までの15年間で達成する世界共通の目標として「持続可能な開発目標」SDGs が採択された
- ◆ 企業がビジネスを通じてSDGsに取り組むことは、企業の存続基盤を強固なものにするとともに、市場を獲得するための大きな「機会」となり得る
- ◆ 「環境」に関しては、日本政府が2020年10月に「2050年カーボンニュートラル宣言」を出すなど問題解決への動きが加速しており、企業にとって主体的な取り組みを立案、実施することが喫緊の課題となっている
- ◆ 「社会」に関しては、ジェンダー平等の実現の下、中長期的な企業価値の向上に向けた人材戦略の重要性に鑑み、多様性の確保に向けた人材育成と社内環境整備が求められている
- ◆ 「ガバナンス」に関しては、ステークホルダー共通の利益を損なわないために、より健全な企業経営を目指していく観点から、内部統制の充実や適切なコンプライアンスの確保などが求められている

道路建設業界の動向・課題

- ◆ 少子高齢化による「働き手」の不足に加えて、若年層の建設業離れが続いている。「働き方改革」と「生産性向上」を両立させるためには、人材育成・確保を行うとともに、より働きやすい環境づくり、デジタル技術の活用などによる施工効率の追求などが不可欠となってくる
- ◆ 公共工事は、インフラの長寿命化に向けた維持・管理に加え、防災・減災対策工事、環境対策工事などに今後の可能性が拓かれている
- ◆ 民間分野では、主要都市とその周辺地域に、「安全に、より住みやすく、より働きやすい」生活基盤を造る事業にビジネスチャンスがある
- ◆ 将来的に国内道路建設市場の縮小が予想されることから、海外などへの領域拡大が検討されている



社会と企業の「持続的成長」を目指した経営の実践

4 中期経営計画2022－2024 基本方針

コンセプト

「将来へつながる」道づくり ～選ばれる企業へ～

基本方針

- (1) 当社グループの財産である「人」の育成を通じ、魅力ある職場環境の実現を目指します
- (2) 「大地とともに歩む」企業として、地球環境保全に積極的に取り組みます
- (3) 高品質なものづくりを提供し、安心・安全で長く使い続けられる社会インフラの整備を行います

経営目標

- (1) 事業環境の変化に的確に対応した売上高、利益の確保
《連結売上高335億円 経常利益13億円程度の確保を目指す》
- (2) 成長投資（競争力維持・拡大、環境、人財、アライアンス） 50億円
- (3) 自己資本配当率（DOE）を意識した安定的な配当「配当性向50%程度」を目指す

5 重点施策

基本方針の下、重点施策を展開します

(1) 従業員エンゲージメントの向上

- ①次世代を担う人財の育成
- ②多様な働き方の実現
- ③ダイバーシティの推進

(2) カーボンニュートラルに向けた取組みの推進

(3) 持続可能な成長サイクルの実現

- ①建設DXによる業務の高度化・効率化追求
- ②受注ポートフォリオ改革の推進

(4) 新たなシナジーの創出

- ①戦略的なM&A、アライアンスの活用による事業領域の拡大

(5) 健全な財務体質の確立と安定的な株主還元の継続

- ①安定した配当の継続と、将来に備えた技術開発・設備投資等のための内部留保の充実
- ②安定的なキャッシュフロー経営の推進

(6) コーポレートガバナンスの更なる充実

- ①社会貢献、IRなどステークホルダーとのコミュニケーションの充実
- ②多様化するリスクに備えたセキュリティ対策の確立

6 施策の展開 = 従業員エンゲージメントの向上 =

当社グループの経営資源で、最も重要な「人財」のパフォーマンスを最大限に高めます

最適な環境の構築

次世代を担う
人財の育成

ダイバーシティ
の推進

多様な働き方の
実現

働きがいのある
職場の実現

より良い「働き方」
の実現

自立創造型人財の育成

会社ビジョン
への共感

「やりがい」と
「成果」を通し
た満足度向上

会社の成長を
支え続ける自覚

従業員の
「自発的な成長」
を促す環境の醸成

持続的成長の実現に向けて
従業員エンゲージメントの向上による「人財パフォーマンス」の最大化

「エンゲージメント向上」については次のように考えます

- ◆ 働きがい : 従業員が働くことを通して「自らの成長」を実感し、高いモチベーションを維持すること
- ◆ 働きやすさ : 働く仲間や組織との関係が良好に保たれているとともに、会社側が健康経営を推進すること、スキルアップの機会を適切に付与すること、適切な人事評価を実施することなどにより、従業員に「活躍の場」が提供されること
- ◆ 共有・共感 : 会社のビジョンやアイデンティティが適正に示され従業員との共有が図られることで、従業員が自分の考えを立てて「行動に移る意欲」が高まること

6 施策の展開 = カーボンニュートラルに向けた取組みの推進 =

CO2排出量削減の主体的な取組みを立案、実施していきます

2020年度比
削減目標

Scope1+Scope2 「2030年度までに50%削減」

Scope3 「2030年度までに25%削減」

主な取組み

Scope1

- ◆ 合材工場の建替え時には可能な限り燃料を重油からガスへ切替、またはCO2排出量の少ないGTL等の燃料へ切替
- ◆ 建設現場、合材工場で使用する重機をCO2排出量の少ない燃料使用型へ切替
- ◆ オフィスカー、業務用連絡車をハイブリッド車またはEV車に統一
- ◆ プラントメーカー、リース会社との協働

Scope2

- ◆ 合材工場、事務所で使用する電力のグリーン化
- ◆ 営業所・合材工場事務所の屋根、ストックヤード等に太陽光パネルを設置し、発電した電力を自家消費

Scope3

- ◆ 材料調達、輸送等に係るCO2排出量の削減 ⇒ 上流
- ◆ 高耐久舗装の施工などによるインフラの長寿命化 ⇒ 下流
- ◆ リサイクル事業（資源の再利用）の推進による原材料の製造、輸送段階でのCO2排出量の削減【資源循環への貢献】 ⇒ 上流

- Scope1 事業者自らによる温室効果ガスの直接排出(燃料の燃焼、工業プロセス)
 Scope2 他社から供給された電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
 Scope3 Scope1、Scope2以外の間接排出(事業者の活動に関連する他社の排出)

6 施策の展開 = 持続可能な成長サイクルの実現 =

持続可能な成長に向けてデジタル化などの施策を展開します

建設DXによる業務の高度化・効率化追求

- ① ICT施工の拡充により期待される効果
 - ◆ 熟練工の減少など道路建設業界を取り巻く環境に対して、生産性・品質・安全など施工能力の強化と進展
 - ◆ 建設機械メーカー等との連携による新技術、先進的技術の導入・活用
- ② 施工管理のデジタル化により期待される効果
 - ◆ 2次元施工管理から3次元施工管理への移行加速
 - ◆ 施工管理の効率化（3次元データ上で現場を管理、関係者全員でのクラウド・データ共有、双方通信によるクラウド連携で遠隔臨場の高機能化）
 - ◆ VRシステムとの連動によりVR体験での安全教育や技術社員教育の実施
 - ◆ タブレットの活用による施工管理書類のデジタル化（作成時間の短縮、ペーパーレス）

受注ポートフォリオ改革の推進

前計画に引続き、工事部門・製品部門で受注ポートフォリオ改革を推進

- ① 工事部門「元請受注比率の向上」 ※元請受注＝官庁工事＋民間元請工事
 - ◆ 官庁では大型工事の受注による技術力の強化と継承
 - ◆ 民間ではデベロッパーとの協働による優良宅地の造成工事、再開発に伴うインフラ整備工事などを通じた「安心・安全で長く使い続けられる」事業への貢献
- ② 製品部門「リサイクル事業の強化」
 - ◆ 資源の再利用による「環境負荷軽減」への貢献に向けて、工場におけるリサイクル事業の強化

7 主な計数目標

連結業績目標

	2021年度実績
連結売上高	315億円
連結経常利益	9.5億円



中期経営計画2022-2024		
2024年度目標		備考
335億円		不確実性が高い事業環境であつても収益力の強化を図る
13.2億円		

単体財務指標

	2021年度実績
自己資本比率	48.4%
減価償却前営業利益 (EBITDA)	14.6億円
配当性向	44.4% (3カ年平均28.8%)
自己資本利益率 (ROE)	4.9%



中期経営計画2022-2024		
2024年度目標		備考
50% 程度		<ul style="list-style-type: none"> ◆ 自己資金経営の継続によって財務基盤の強化を図る ◆ 安定的な株主還元の拡充を目指す
20億円 程度		
50.0% 程度		
7.0% 程度		

8 投資計画

生産性向上、環境負荷の軽減、新たな価値の創造などに向けて投資を行います

2022-2024 3カ年投資計画

方針



















- アスファルト合材工場の生産性向上による競争力拡大・維持のため、計画的な設備投資を実施
- 建設DX投資の促進
 - ・安定した品質の確保と業務効率化の追求
 - ・少子高齢化等による熟練工不足に対応したICT施工の拡充
- CO2排出量の低減など地球環境への貢献に向けた製造設備等への投資を実施
- 快適な職場環境の実現のため、事務所等への投資を実施
- 従業員エンゲージメント向上のため、教育・厚生などへの投資
- 戦略的なM&A、アライアンスの追求などに向けた投資の検討、実施
- 投資は、自己資金で実施することを基本とする

カテゴリー	3カ年 投資予定
生産性向上・維持	26.0億円
建設DX・業務改善	4.1億円
環境への貢献	1.0億円
事務所、その他	1.4億円
設備投資 計 ①	32.5億円

カテゴリー	3カ年 投資予定
エンゲージメント向上	0.5億円
M&A、アライアンス	17.0億円
その他投資 計 ②	17.5億円

	3カ年 投資予定
総額 ①+②	50.0億円

マテリアリティを定め、ESG経営（環境・社会・ガバナンス）を進めていきます

	マテリアリティ (重要テーマ)	目指す姿	SDGsへの貢献	
環境 Environment	脱炭素社会へ向けた取り組み	環境負荷の低減、再生エネルギーの活用等による地球環境への貢献	07. エネルギーをみんなに そしてクリーンに 13. 気候変動に具体的な対策を	 
	サーキュラーエコノミーに 向けた取組み	資源の有効活用、リサイクルの推進、 廃棄物の削減による循環型社会への 貢献	12. つくる責任つかう責任 14. 海の豊かさを守ろう 15. 陸の豊かさを守ろう	  
社会 Social	技術、サービスを通じた社会 との共存	安心・安全なインフラ整備による社会 への貢献	08. 働きがいも経済成長も 09. 産業と技術革新の基盤を つくる 11. 住み続けられるまちづくりを 14. 海の豊かさを守ろう 15. 陸の豊かさを守ろう	  
		自然災害発生時には迅速な対応による 復旧・復興支援		 
		環境保護活動、地域貢献活動の確実 な実施		
	人権の尊重 人財の育成 安全と健康	人権尊重による健全で持続的な雇用 機会の創出 組織・個人のパフォーマンスの最大 化によるエンゲジメント向上 ダイバーシティによる イノベーションの創出 多様な働き方の構築と確立	03. すべての人に健康と福祉を 05. ジェンダー平等を実現しよう 08. 働きがいも経済成長も 10. 人や国の不平等をなくそう 16. 平等と公正をすべての人に	    
ガバナンス Governance	コーポレート・ガバナンス	経営の透明性の確保による持続的な 価値創造	08. 働きがいも経済成長も 12. つくる責任つかう責任 17. パートナーシップで目標を 達成しよう	  
		多様化するリスクへの対応強化		
	コーポレート・コミュニケーション の充実			
	コンプライアンス	法令遵守の徹底	16. 平等と公正をすべての人に	



《お問合せ先》

三井住建道路株式会社 経営企画部

TEL : 03-6258-1523 FAX : 03-6258-1567

本資料に掲載しております計画、予測または見通しなど将来に関する事項は、本資料の発表日現在における当社の戦略、目標、前提または仮定に基づいており、実際の業績は、様々な要素により記載の計画、予測または見通しなどと異なる結果となる可能性があります。