

(2023～2024年度)

# 第13次中期経営計画

2023年4月

 錢 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12次中期経営計画(2020～2022年度)実績	6
6. 第13次中期経営計画【全体像】	7
7. 第13次中期経営計画【課題認識と対応策】	8
8. 第13次中期経営計画【数値目標】	9
9. 配当政策	9

## 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。

本年度より新たに始まる「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す。「第13次中期経営計画」を開始するにあたり、かつてない時代の変化を認識するために、「第13次中期経営計画」は、従前の3年計画を改め「2年計画」といたします。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まいります。

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。

2023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

錢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

これは錢高組の礎です。

錢高組が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、錢高組への「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。

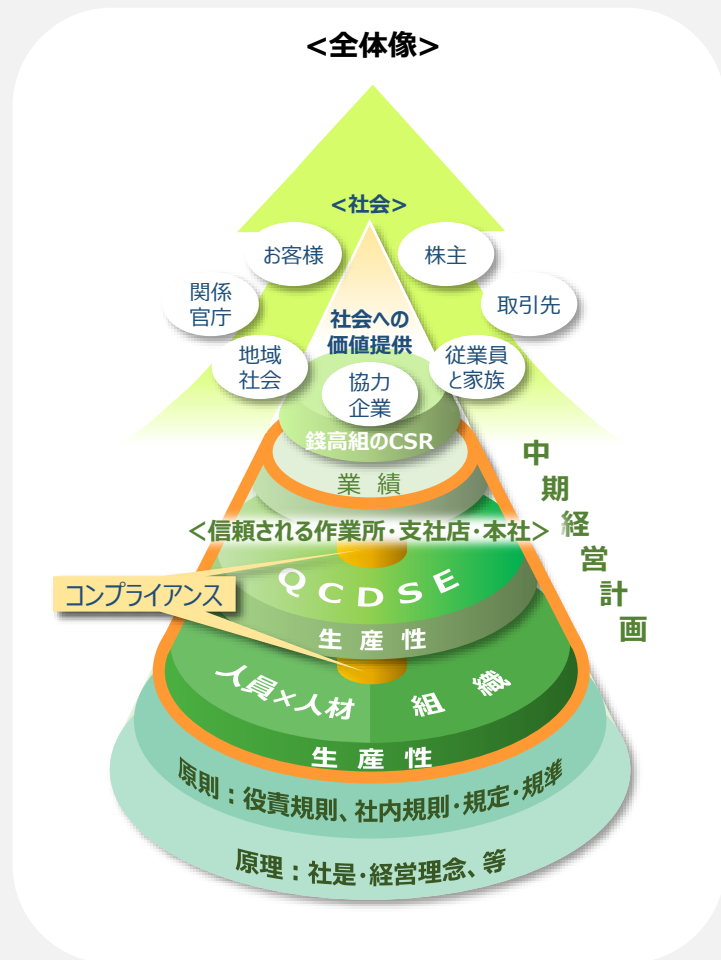
- 一、社会から認められ  
社会から求められる企業として  
永遠に発展する
- 一、進取の精神を発揮し  
地球規模企業として世界に躍進する
- 一、人材を育成し自己の向上をすすめ  
活力ある企業として繁栄する

「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、錢高組の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。

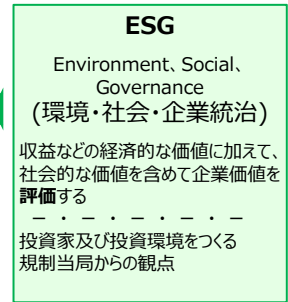
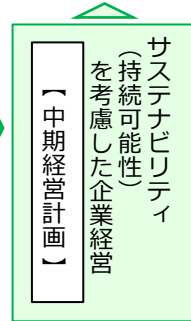


# 3. 中期経営計画とSDGs

## 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 気候変動に具体的な対策を 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動対策
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実現	◇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 気候変動対策
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 気候変動対策 ◇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実現
⑦	環境保全への貢献	◇環境経営 13 気候変動対策 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 気候変動対策 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 気候変動に具体的な対策を 13 気候変動対策 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 気候変動対策 14 持続可能な消費と生産 15 陸域生態系保護 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】

2016年の米トランプ政権発足や英国のEU離脱、中国の影響力拡大等、各国の自国中心主義や世界の二極化が急速に進展しており、冷戦終結以降のグローバル社会の在り方が大きく変わりつつある。グローバル企業の事業展開においても、その戦略に与える影響は大きく、さらに地政学的リスクも影を落としている。

2022年2月からのウクライナ問題も世界の分断を加速させており、世界は二極化・経済主導から政治主導への転換の色彩を強めている。また新型コロナウイルスの影響も依然大きく、大規模なロックダウンを行った中国では経済の停滞が深刻化し、世界経済にも大きな影響を及ぼした。

#### 【日本経済概観】

国内に目を向けると、2012年の第二次安倍政権発足以降、「アベノミクス」の進展により日本経済は長く緩やかな回復基調が継続した。建設業においては東日本大震災の復興関連事業や2020年東京オリンピック・パラリンピックの開催に伴う建設特需により、国内建設投資額は2013年度から2019年度まで対前年度での増加が継続した。

しかし新型コロナウイルス感染症の拡大やウクライナ問題により、経済の先行きは不透明感を強めている。世界的なエネルギー危機とインフレに加え、2022年8月以降に急速に進んだ円安も国内の物価高に大きな影を落としている。足元では円相場は落ち着きを取り戻しつつあるものの、物価高は依然終息の兆しが見えていない。

#### 【デジタル化の進展・サイバー攻撃の激化】

コロナ禍により社会のリモート化が急速に進展したことで、各分野でのデジタル化が急速に進展しており、従来の産業構造や働き方、社会の在り方を根本から大きく変えつつある。キャッシュレスやリモートワークの拡大、メタバースやデジタルツイン等の仮想現実にも注目が集まっている。

一方でサイバー攻撃が社会の深刻な脅威となっている。ランサムウェア「エモテット」による被害が世界的に拡大しており、日本企業でもデータを人質に取られた脅迫を受けるなどの被害が顕在化している。

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		第11次 中計
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		
2024年1月	改正電子帳簿保存法の本格実施	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CO2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CO2排出実質ゼロの達成目標年	第13次	

#### 【相次ぐ企業不正の発覚】

企業による品質管理や会計上の不正が依然として後を絶たず、コンプライアンス違反が企業の信頼を大きく揺るがし、企業の存続を左右する問題にまで発展した例も見られた。企業の社会に対する姿勢や倫理観に対しても、ますます厳しい目が注がれるようになっている。

#### 【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CO<sub>2</sub>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おり、脱炭素等の環境対応が産業構造の大変革のトリガーになっていく可能性がある。

## 4. 事業環境分析

### (2) 建設業の動向

#### 【国内建設業の概観】

国内建設投資は2010年度にはピーク時(1992年度)の50%程度にまで減少したが、その後は東日本大震災の復興需要や2020年東京五輪の開催決定(2013年9月)に伴う直接投資や都市部の再開発事業等の関連投資等により増加傾向となった。

2019年度は消費税引き上げ、2020年度は新型コロナウイルス感染症の影響で民間投資が落ち込み、建設投資は減少した。

#### 【環境対応の取り組み】

社会的な要請を背景とする環境意識の高まりから、木造・木質化やZEB※など環境配慮技術に注目が集まっているほか、建設生産プロセスの中の脱炭素の取り組みも避けては通れない課題となっている。

再生可能エネルギーの分野では、洋上風力発電の本格化を見据え、大手やマリコンを中心にSEP船の新造が進んでいるほか、海外を含む企業との連携を模索する動きも見られる。

※ZEB・・・Net Zero Energy Buildingの略称。

快適な室内環境を実現しながら、建物で消費する年間の一次エネルギーの収支をゼロを目指すことを目指した建物のこと。

#### 【建設業におけるi-Constructionの進展】

生産性向上に向けた現場のi-Constructionはコロナ禍における人流制限等もあり、格段に進捗している。ゼネコンや関連企業からなる「建設RXコンソーシアム」も2021年9月の発足以来、会員企業が急速に増加しており、業界共通の課題解決に向け技術を結集する大きな流れに期待が集まっている。

#### 【国内建設各社の状況】

東日本大震災の復興需要や東京五輪関連の「オリパラ特需」により、ゼネコン各社は売上高を伸ばしたものの、資材価格・労務費の上昇等により営業利益は減益に転じた。

足元では資材価格の高騰や円安の影響で工事原価が上昇し、ゼネコン各社は利益確保に苦戦している。いかに価格高騰リスクを回避しながら差別化を図り、好採算案件を確保できるかがポイントとなる。

#### 【将来予測】

各社の受注に関しては、都市部における大規模な再開発が当面継続していく中で、利益を重視した選別受注が進んでいくものと思われる。また高度経済成長期に整備されたインフラ・ビルの更新需要やメンテナンス・リニューアル需要も更に拡大していくと予測され、建設各社が再生可能エネルギー関連事業や農業など、建設業以外の事業領域への進出を加速させていく可能性もある。

脱炭素をはじめとする環境対応については、社会的な要請が今後も更に高まり、建設各社にとって脱炭素への具体的な取り組みはますます避けて通れないものとなると予測されている。そうした中で脱炭素に限らず、働き方改革や生産性向上、DXなど建設業の抱える様々な課題に対して、企業の枠を超えた協働やアライアンス(連合・提携)が進んでいくと思われる。すでに企業の枠を超えた技術開発のプラットフォームとして「RXコンソーシアム」が発足するなど、個別企業同士の業種を超えたアライアンスも拡大している。

一方で建設業への新規入職者の減少と高齢化による担い手不足は今後さらに加速し、元請け・下請け一体となった担い手確保のための取り組みが一層重要になっていくと見られる。建設業の魅力拡大のために、働き方改革への取り組みは待ったなしの状況であり、2024年4月の建設業の時間外労働に対する罰則付き上限規制の適用開始を待つことなく、具体的な取り組みを前倒して進めていくことが必要。

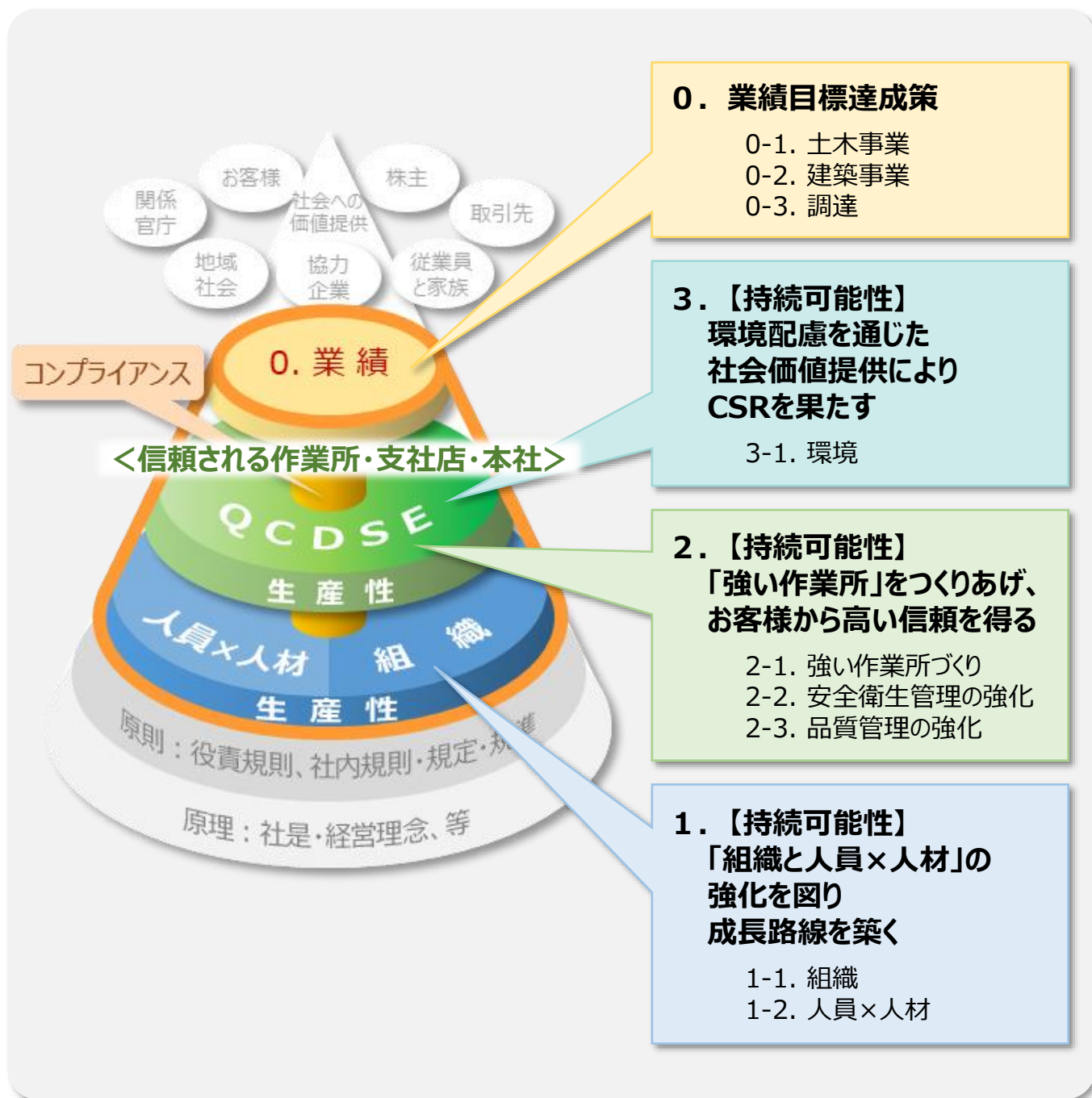
## 5. 第12次中期経営計画(2020～2022年度)実績

単位：百万円

(個別)	実績		
	2020年度	2021年度	2022年度
売上高	105,579	101,798	107,584
完成工事高	102,710	99,305	105,256
不動産事業 売上高	2,868	2,492	2,328
営業利益	4,595	2,333	1,602

## 6. 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



#### 0. 業績目標達成策

- 0-1. 土木事業
- 0-2. 建築事業
- 0-3. 調達

#### 3. 【持続可能性】 環境配慮を通じた 社会価値提供により CSRを果たす

- 3-1. 環境

#### 2. 【持続可能性】 「強い作業所」をつくりあげ、 お客様から高い信頼を得る

- 2-1. 強い作業所づくり
- 2-2. 安全衛生管理の強化
- 2-3. 品質管理の強化

#### 1. 【持続可能性】 「組織と人員×人材」の 強化を図り 成長路線を築く

- 1-1. 組織
- 1-2. 人員×人材



## 7. 第13次中期経営計画【課題認識と対応策】

### 第13次中期経営計画の要点

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

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)  
・現場支援の強化

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 ・協力企業との関係強化  
・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

## 8. 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とします。

単位：百万円

(個別)	目標	
	2023年度	2024年度
売上高	121,900	121,800
完成工事高	119,300	119,300
不動産事業売上高	2,600	2,500
営業利益	720	1,500

※2023.5.12 決算短信

## 9. 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。