



**第14次 中期経営計画
(2025～2027年度)**

2025年度 経営計画

2025年4月

 **銭 高 組**

目次

1. 第14次中期経営計画（2025～2027年度）のテーマと施策の柱	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14次中期経営計画【全体像】	5
6. 第14次中期経営計画【数値目標】	6
7. 配当政策	6

1. 第14次中期経営計画（2025～2027年度）のテーマと施策の柱

テーマ「選ばれ続ける企業になる」

単なる価格競争・工期短縮でなく、どうすればお客様から永く評価いただける企業になれるかを、日々の業務の中で一人ひとりが考え続けなければなりません。また、昨今は従来のような元請・下請の関係でなく、協力企業が仕事を選ぶ・元請けを選ぶ状況になっており、建設工事の請負契約の商習慣を見直す動きも出てきています。

私たち銭高組が、**お客様や協力企業**など、当社を取り巻く「**社会**」から「**選ばれ続ける企業になる**」ことを第14次中計のテーマとします。そのために何をしなければならぬか、日々の業務の中で常に自問自答と対話を繰り返し、信頼される仕事を続けなければなりません。

施策の柱「業務の品質向上」

「選ばれ続ける企業になる」ための施策として、「**業務の品質向上**」を第14次中期経営計画の施策の柱とします。施工管理においては、完成形の建築物・構築物の品質だけに限らず、施工中のQCDSE管理の**プロセス**も含まれます。支社店の内勤部署や本社の管理部門においても、成果物だけでなく、業務遂行の**プロセス**も含めた「**業務の品質向上**」を図り、業務の最初から最後まで全ての瞬間でいかにお客様や協力企業等に満足していただけるか、安心して「銭高組に任せて良かった」と感じてもらえるかを考え実現させていかなければなりません。

特に、各々の**現場・現地〔持ち場〕**が担う業務のうち、組織の存在意義や競争力の源泉となる重要な業務〔**中核業務**〕における「**業務の品質向上**」のために、「より確実に実行するための工夫」と「失敗しないための工夫」を考えます。そして、仕事の進め方を変える必要があるれば（勝手に変えるのではなく）ルールとして明確に変えて、よりよい仕事をしていかなければなりません。

2025年9月18日に創業320周年を迎えます。先人から私たちへ引き継がれてきたものを守りつつ、一人ひとりが責任感をもって新たな歴史を創り、将来へ引き継いでいきます。

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320年に迫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、先人の方々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。それは先人の方々が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、動きゆく時代の中であって、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」の精神をもって襁は継がれています。

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。

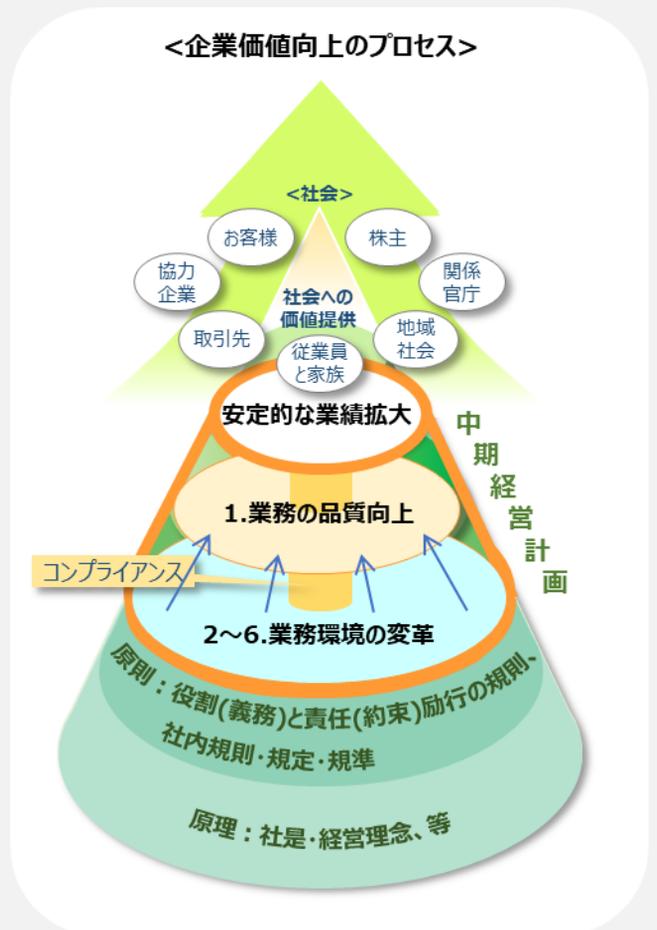
- 一、社会から認められ
社会から求められる企業として
永遠に発展する
- 一、進取の精神を発揮し
地球規模企業として世界に躍進する
- 一、人材を育成し自己の向上をすすめ
活力ある企業として繁栄する

※業務遂行では、縦だけでなく横方向のつながりを認識し、「社是」「経営理念」に基づいて組織として一体となる必要があります。

② コンプライアンスと社会的責任

我々は企業として、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社会に約束します。あらゆる社内ルールは、「役割(義務)と責任(約束)励行の規則」をふまえて制定されています。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。

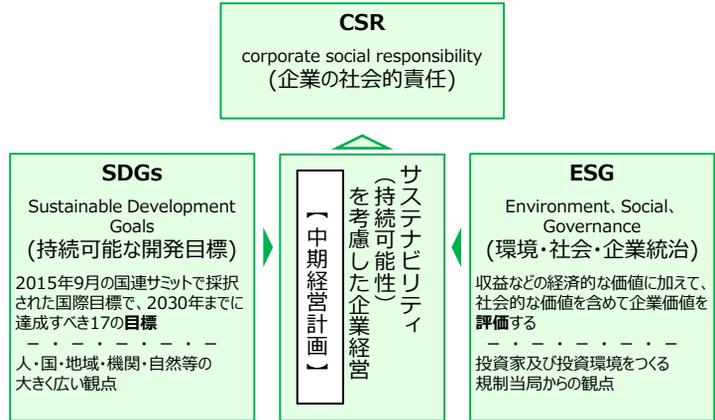


3. 中期経営計画とSDGs

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。

当社の存在意義は、「持続可能な社会基盤の構築」に貢献することです。行動規範にあるように、「生活、産業基盤の整備を通じ、国民生活の向上とわが国経済の発展に寄与するという重要な社会的使命を担っています。我々は、このことを強く意識しつつ、社会の一員としての自覚を新たにした上で、これまでの企業行動を点検し、その適正化に努めることが必要です」。

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。

銭高組が取り組むべき主な課題	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	◇強靭(レジリエント)で持続可能な社会インフラの実現 9 持続可能なエネルギー 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 持続可能なエネルギー 11 持続可能な都市とコミュニティ 7 再生可能エネルギー 12 持続可能な消費と生産 13 気候変動対策
② 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 持続可能なエネルギー 11 持続可能な都市とコミュニティ 13 気候変動対策	◇施工中の厳格な品質管理 9 持続可能なエネルギー 11 持続可能な都市とコミュニティ 4 質の高い教育 17 パートナーシップ
③ 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 持続可能な産業と雇用	◇実践に繋がる安全教育 4 質の高い教育 8 持続可能な産業と雇用
④ 優秀な人材の育成・確保	◇適所 適材の人物配置 8 持続可能な産業と雇用 10 公平な雇用と経済的繁栄	◇教育制度の充実による計画的な人材育成 4 質の高い教育 9 持続可能なエネルギー 11 持続可能な都市とコミュニティ
⑤ 生産性向上の進化・深化	◇ICTによる生産性向上 8 持続可能な産業と雇用 9 持続可能なエネルギー 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 持続可能な産業と雇用 9 持続可能なエネルギー 11 持続可能な都市とコミュニティ
⑥ 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	◇役割と責任の明確化による組織力強化 9 持続可能なエネルギー 11 持続可能な都市とコミュニティ
⑦ 環境保全への貢献	◇環境経営 13 気候変動対策 9 持続可能なエネルギー 11 持続可能な都市とコミュニティ	◇脱炭素社会 7 再生可能エネルギー 13 気候変動対策 9 持続可能なエネルギー 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 持続可能なエネルギー 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 持続可能な海洋資源 15 陸域生態系 9 持続可能なエネルギー 11 持続可能な都市とコミュニティ

4. 事業環境分析

(1) 社会動向

世界経済

- ・米国トランプ政権による米中対立激化や関税引き上げが世界経済混乱につながるリスクに
- ・ロシアによるウクライナ侵略は泥沼化
- ・世界経済・サプライチェーンの不確実性が拡大
- ・多様性推進の見直しも急速に進む

日本経済

- ・緩やかに持ち直し、内需を中心に底堅い成長が続く
- ・企業収益は過去最高、設備投資意欲も旺盛
- ・デジタル化・脱炭素化・サプライチェーン強靱化が進む
- ・日本銀行が政策金利を引き上げ
- ・業種により、人手不足感が高まり
- ・外国人労働者の増加

人口減少

- ・我が国の人口は、2011年以降13年連続で減少
- ・2070年には総人口が9千万人を割り込むとの推測
- ・今後、高齢就業者の大量退職や、少子化による若年層の就業者減少が見込まれることから、担い手不足の深刻化が懸念されている
- ・新技術の活用、イノベーション創出が求められている

DX

- ・DXは現代のビジネスにおいて重要なテーマ
- ・市場は今後も拡大を続けるとの予測
- ・各産業分野での成長が期待されている
- ・製造業では、環境変化や人員不足への対応に期待
- ・近年の生成AI活用に対する関心の高まり
- ・DX人材の確保・育成が課題

気候変動

- ・トランプ政権がパリ協定からの離脱を発表
- ・我が国は2030年度46%削減、2050年ネットゼロの実現を目標に掲げる
- ・第7次エネルギー基本計画（原案/2024年12月）DXやGXの進展による需要増加が見込まれる
- ・GX2040ビジョン（案/2024年12月）再エネや原子力などの発電設備の近くに産業集積

コンプライアンス

- ・コンプライアンス違反事件の多発と社会的注目度の高まり
- ・法務・コンプライアンス人材の不足

働き方、他

- ・働き方改革関連法、時間外労働上限規制
- ・企業へのカスハラ対策の義務付け
- ・育児・介護休業法の改正
- ・子ども・子育て支援関連の法改正
- ・高齢者雇用安定法
- ・ダイバーシティ推進の流れ

(2) 国内建設業の動向

建設市場

建設投資は、名目値ベースでは2020年度から2025年度（見直し）は年平均4%増だが、実質値ベースでは同程度の推移。人手不足や資材価格・労務費高騰等による供給制約が、設備投資意欲に影響を与えるなか、ゼネコン各社とも選別受注により、好採算案件への入替を進めている。今後は、海外景気の下振れや物価上昇、アメリカの政策動向等による建設投資への影響に留意が必要。

担い手不足

建設技能労働者は1997年(464万人)をピークに減少が続いており、2023年はピーク時比66.2%の307万人。旺盛な建設需要を背景に人手不足が深刻化している。また、他産業と比べて高齢化が著しく、若年者の入職促進と定着による世代交代が不可欠。担い手確保のため、担い手3法の改正で、「処遇改善、価格転嫁、働き方改革・環境整備」の取り組みが進められている。

生産性向上

建設業界の労働力生産性は上昇しているが、他産業と比べると依然として低い。国土交通省は「i-Construction 2.0(2024年4月)」で、2040年度までに、2023年度比で1.5倍の生産性向上(3割の省人化)の目標を掲げ、建設現場の自動化に向け様々な施策を打ち出している。ゼネコン各社は研究開発費を積み増し、自動化ロボットやアシスト機械の開発だけでなく、遠隔施工やAI活用、BIM・CIM等、DX化の推進を活性化させている。

技術力の低下

品質トラブルが相次いでおり、建設業界全体の技術力の低下が危惧されている。ベテラン技術者や熟練の建設技能労働者の世代交代に伴う、経験値やマネジメント力の低下をカバーするべく、各社が技術の伝承と併せてDX化に取り組んでいる。

請負関係

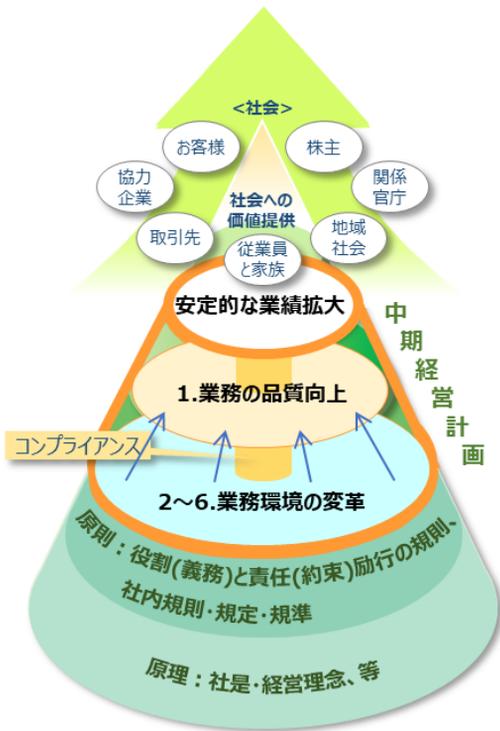
建設業法・公共工事の入札契約適正化法(入契法)の改正・順次施行により、民間工事も含めた価格転嫁・工期変更協議の円滑化が明示された。発注者・元請け・協力企業はパートナーの関係であり、建設工事の請負契約の商習慣を見直す動きが出てきており、持続可能な建設業の実現を目指している。

認知度向上

業界全体の人材不足が顕著になる中、各社が、働き方や採用制度の変化、社員の処遇改善、定年延長も含め、制度見直し・検討を活性化させている。認知度向上のため、SNS(交流サイト)を活用する等、多様な広報活動を展開。

5. 第14次中期経営計画【全体像】

<企業価値向上のプロセス>



テーマ

『選ばれ続ける企業になる』

私たち銭高組が、お客様や協力企業など、当社を取り巻く「社会」から「選ばれ続ける企業になる」ことを第14次中計のテーマとします。そのために何をしなければならないか、日々の業務の中で常に自問自答と対話を繰り返し、信頼される仕事を続けます。

施策の柱

『業務の品質向上』

「選ばれ続ける企業になる」ための施策として、「業務の品質向上」を第14次中期経営計画の施策の柱とします。

施工管理においても内勤の管理部門においても、成果物だけでなく、業務遂行のプロセスも含めた「業務の品質向上」を図り、業務の最初から最後まで全ての瞬間でいかにお客様に満足していただけるか、安心して「銭高組に任せて良かった」と感じてもらえるかを考え実現させていきます。

参考：当社の品質方針〔改定日：2005年4月25日(月)〕

「顧客から認められ求められる品質(*)を、タイムリーに、経済原則にのっとり提供する」

(*)品質：建造物などの製品としてのハードな面の品質にとどまらず、企業活動におけるマネジメントでのソフトな面の品質も対象

施策一覧 (大項目)

(中項目)

1. 業務の品質(*)向上

1-1. 中核業務への注力

2. 知識・技能の底上げ

[育成]

2-1. 知識・技能の習得

2-2. 育成環境の整備

3. 働きがいと満足度の向上

[新体制・組織・人員配置・担い手確保]

3-1. 働きやすい環境づくり

3-2. 確実に組織運営するマネジメント

3-3. 適正な業務配分と人員配置

3-4. 担い手の確保 (協力企業の技能労働者)

4. 効率化による業務プロセスの変革

[効率化(DX化を含む)]

4-1. 業務の効率化

4-2. 紙書類の運用からの本格的な脱却

5. ルールの進化による業務プロセスの変革

[ルール改善]

5-1. ルールの徹底

5-2. ルールの進化とバラツキの解消

5-3. 業務フローの進化

6. 環境配慮・社会動向の変化への対応

[環境配慮、コンプラ、他]
[事業領域拡大]

6-1. 環境配慮への組織的対応

6-2. 変化する社会動向への対応

6-3. コンプライアンスの徹底継続

6-4. 生き残りのための事業領域拡大の検討

6. 第14次中期経営計画【数値目標】

当3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)	2025年度		2026年度		2027年度	
	目標	(利益率)	目標	(利益率)	目標	(利益率)
売上高	125,000		120,000		120,000	
完成工事高	122,400		117,500		117,400	
不動産事業売上高	2,600		2,500		2,600	
営業利益	1,880	(1.5%)	1,300	(1.1%)	1,000	(0.8%)

7. 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。