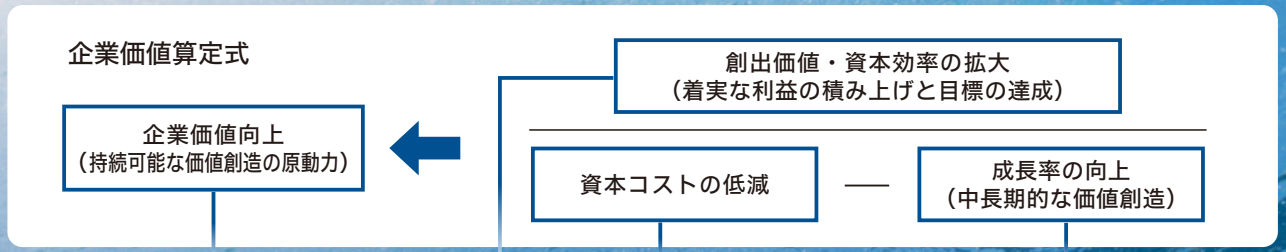


TOBISHIMA HOLDINGS Integrated Report 2026

統合報告書2026

目次／2026年のポイント

統合報告書2026では、企業価値向上に向けた取組みをロジックツリー形式で示し、各取組みがどのように連関し、統合的な企業価値向上につながっているかに焦点を当てて説明をしています。



1 企業価値向上のストーリー

2 情報開示体系
3 トップメッセージ
8 グループ経営ビジョン
9 At a Glance
10 飛島グループの事業
11 価値創造プロセス
12 価値創造の実践
13 経営資本と強化の取組み
14 外部環境認識
15 マテリアリティ

2 ビジョンに到達するための戦略の具体像

17 Innovate the future plan ／
18 事業別成長戦略
19 中期経営計画の概要と進捗
21 財務資本戦略
24 事業投資のプロセス

3 ビジョンに到達するための事業分野ごとの戦略

25 建設事業
27 グロース事業
31 イノベーション事業

4 ビジョンに到達するための価値創造を支える基盤強化

33 サステナビリティ
34 環境への取組み
35 TCFD 提言に基づく気候関連情報の開示
37 人的資本
40 人権／サプライチェーン・マネジメント
41 社会との共生・社会貢献活動
42 コーポレート・ガバナンス
45 社外取締役座談会
49 役員一覧
51 リスクマネジメント
52 コンプライアンス

5 データセクション

53 財務・非財務ハイライト
55 11ヵ年財務サマリー
56 会社情報／イニシアチブへの賛同
57 株式情報／編集方針

統合報告書2026のポイント

POINT 1 グループシナジーの可視化

グループ各社の強みを掛け合わせた価値創造の全体像と具体的な協働事例を紹介。各社の専門性や顧客基盤を活かし、新たな事業価値を生み出す仕組みを示しました。

POINT 2 人的資本・ガバナンスの深化

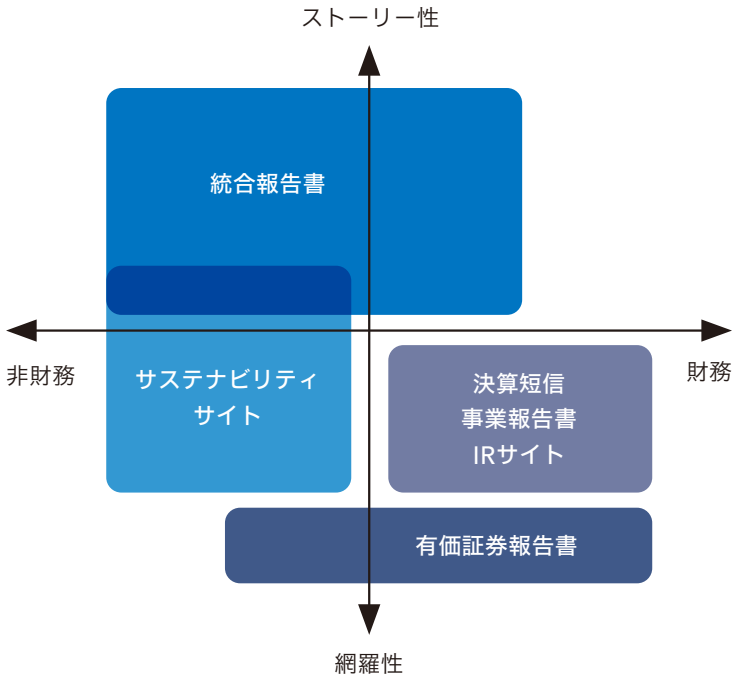
グループ人事制度の構築や人財育成・活躍に向けた取組みに加え、経営の実効性を高めるガバナンス体制を紹介。持続的な成長を支える経営基盤の強化について説明しています。

POINT 3 社外取締役座談会の掲載

社外取締役による座談会を新たに掲載。独立した客観的な視点から、当社グループの経営課題や成長戦略、ガバナンスの実効性について議論し、持続的な企業価値向上に向けた考え方を紹介しています。

情報開示体系

情報開示体系



シンボルマークに込めた思い

TOBISHIMA
HOLDINGS

多様な個性が共創のためにひとつに組み
イノベーションを生みだし続け、
その活動や影響が社会に広がっていく
New Business Contractorのイメージを
「3つの輪」が重なりできる形で表現しました。

- 中心にある建設事業から、
  シナジーのある事業にリエゾン(連携)していく「輪」
- 個性ある専門集団が
  神経ネットワークのように有機的に繋がっていく「輪」
- それによりもたらされる、
  人と社会とともに創造・共創・共生していく「輪」

TOPICS

飛島ホールディングスの企業アンバサダーとして清水梨紗選手を継続起用

～飛島グループの“挑戦”と“未来志向”を体現するパートナーとして～

当社は、プロサッカー選手・清水梨紗氏を引き続き企業アンバサダーとして起用しています。
清水選手は、なでしこジャパンの主力選手として国際舞台で活躍するとともに、イングランド・WSL(Women's Super League)を舞台に世界トップレベルの挑戦を続けています。
その前向きな姿勢と困難に立ち向かう力は、飛島グループが大切にする「挑戦し続ける力」と重なります。
女子サッカー界のロールモデルを目指す清水選手のチャレンジ精神と、未来の建設業のロールモデルを目指す飛島グループのイノベーションマインドは深く共鳴しています。
今後も清水選手と共に、持続可能な未来の実現に向けて挑戦を続けていきます。





TOP MESSAGE

代表取締役社長
髙橋 光彦

グループ経営の「土台」を成果創出の「ステージ」へ

「経営認識」の変化

2025年度は、私自身にとっても、飛島グループにとっても、「単独会社を経営する」ことから「グループ全体を経営する」ことへの転換を実感した一年でした。

ホールディングス体制への移行によって、経営の視点は大きく変わりました。これまで以上に、個々の事業の損益だけではなく、グループ全体としてどこに経営資源を配分し、どの事業を伸ばし、どのような企業群をつくっていくのかという視点で意思決定するようになりました。

また、経営の時間軸。その考え方にも変化をもたらしました。従来は、どうしても「今年の受注」「今年の利益」という目線が強くなりがちでしたが、M&Aを含めて、5年、10年先のグループの姿から逆算して、今、何に取り組むべきかをこれまで以上に考えるようになりました。それに伴い、施策の優先順位も変化しています。

2025年度の振り返り

こうした観点で、2025年度を振り返ると、業績は、増収増益となり、ROEも改善するなど、一定の成果を上げることができましたが、私はこれを「中期経営計画が順調に進んでいる」と単純に評価しているわけではありません。

最も大きな成果は、グループ経営の土台ができ、企業単位では見えなかった成長機会が見えるようになってきたことだと考えています。M&Aによって新たな会社がグループに加わり、営業や技術、人財の交流が始まり、実際に協働案件も生まれました。こうした変化は、財務数値だけでは十分に表すことのできない成果です。

これからの課題

一方で、課題も明確になりました。企業をグループに迎え入れるだけでは、企業価値は上がりません。大切なのは、参画した会社が以前より成長し、そこで生まれた技術や顧客基盤、そして人財をグループの次の成長につなげることです。

2025年度が「変化を始めた一年」だとすれば、2026年度以降は、その変化を「事業成果と企業価値に変える」フェーズに移行していきます。グループ会社を成長させ、連携によって利益とキャッシュを生み出すことへ、経営の重心を移していきます。

飛島グループの目指す姿と企業価値創造の仕組み

飛島グループが果たすべき役割

日本では人口減少が進み、特に地方では建設業の担い手不足や高齢化が急速に進んでいます。一方で、高度経済成長期に整備された道路、橋梁、上下水道、公共施設などのインフラは老朽化し、これから維持・更新の需要が本格化します。更に、自然災害の激甚化や頻発化、防災・減災への要求も

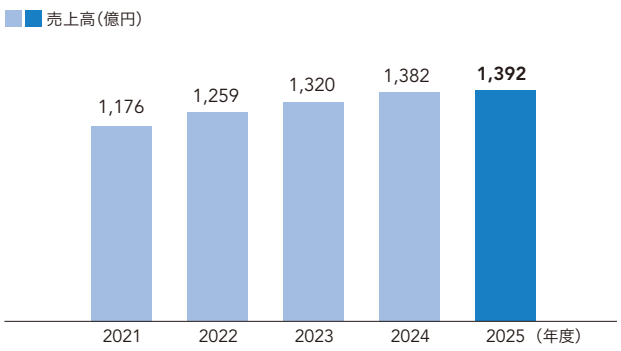
高まっています。そうした背景から、建設産業には、新しく「インフラをつくる」だけでなく「既存インフラをどう守り、長く使い続けるか」という役割が、これまで以上に求められています。

一方、実際に全国のインフラを守っているのは、その地域を知り、長年にわたって地域社会との信頼関係を築いてきた地域の建設会社です。しかし、その一社一社が単独でこの役割を担うことには限界があります。人が足りない。技術者が足りない。デジタル人財も足りない。経営者の高齢化によって事業承継も課題になっています。

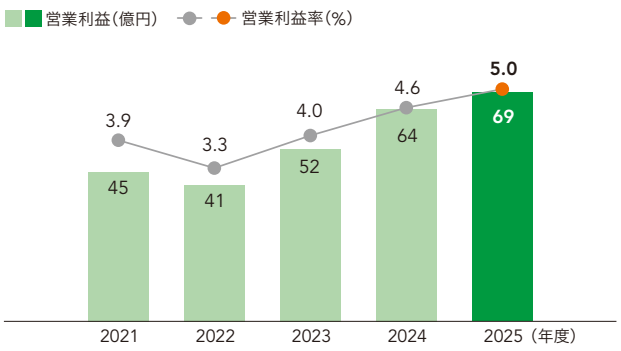
そうした課題は、建設業界全体の課題でもあります。「単独で成長」を目指す時代から、「仲間を得て成長」を目指す時代との認識が、私たちがホールディングス体制へ移行した原点であり、ここに飛島グループが果たすべき役割があると考えています。

業績の推移

売上高



営業利益・営業利益率



飛島グループが目指す姿

私たちが目指す姿は、「インフラアンチエイジング企業体」です。わかりやすく言えば「インフラを守る企業群」という姿です。地域ごと、技術ごとに強みを持つ企業が、それぞれの個性を活かしながら、飛島グループという共通の経営基盤の上で成長していく「プラットフォーム企業体」へ変革していくことです。それは、単にグループをつくっていくものではありません。単独では乗り越えにくい課題を、共に乗り越えるための枠組みです。

従来型の建設会社は、社会インフラの「施工を請け負う」ことを中心に価値を提供してきました。しかし、これからは「施工」だけでなく社会インフラの「ライフサイクル全体」に関わっていく必要があります。その事業思想の一つが「インフラアンチエイジング」であり、求められる能力が「インフラ・レジリエンス・エンジニアリング」です。

P.11 価値創造プロセス　P.17 Innovate the future plan

飛島グループの「企業価値創造ストーリー」

「利益を生み出す力」そのものを高める

私が重視しているものは、「稼いだ結果」だけでなく「稼げる力」の質がどれだけ高まったかということです。単年度の利益を増やすこと以上に「利益を生み出す力」そのものを高めることです。それにより、「売上高が増えた」ということ以上に「以前より利益の出る会社になった」と実感できる状態をつくることです。

建設業では、売上を増やせば利益が増えるとは限りません。むしろ、採算を十分に確認しない受注を増やせば、将来のリスクを積み上げることになります。

したがって、「売上を伸ばした結果として利益が増える」という発想から、「利益を生む案件を増やすことで売上を伸ばす」という発想へ変えていく必要があります。

重要なのは、受注額ではありません。一つひとつの案件がどれだけ付加価値と利益を生み出せるかです。価格転嫁、原価管理、生産性向上、DXなどは、そのための手段です。案件の選別、見積り、受注判断、施工管理、資材調達、アフターサービスまで事業プロセス全体を絶えず見直す。この判断軸を経営だけでなく営業の最前線まで浸透させていくことが次の課題です。

「量」を足し算するのではなく「強み」を掛け算する

グループ経営で最も重要なのは、「会社を足し算する」こと

ではなく、「強みを掛け算する」ことです。

グループ各社には、それぞれ長年培ってきた顧客基盤やネットワークがあります。それらを接点に、飛島建設の技術力・エンジニアリング力を掛け合わせる。グループ会社の高い専門技術やIT・DXのデジタル技術を組み込む。そうすることで、単独の会社では提案できなかったソリューションをグループとして提供できるようになります。これが私の考える「企業価値創造ストーリー」です。

重要なのは、各社の自律性を尊重しながら、それぞれの強みを残したまま、必要なところでつなげていく。会社の壁を越えて人財、技術、営業、顧客を共有できる環境をつくること。単に、協働案件の「件数」や「売上高」だけを追うのではなく、その案件によって、顧客の課題をどれだけ解決できたのか、利益をどれだけ生み出せたのか、次の案件につながる関係を構築できたのかを追求していく。それが、私の考えるグループ経営であり、10年後も20年後も、世の中から必要とされ続けるための選択でもあります。「一社ではできないことがグループならできる」という成功体験を一つひとつ積み重ねていきたいと考えています。



「強み」を掛け算する戦略

そうした考えのもと、2025年度に生まれた約31億円の協働受注は、金額そのもの以上に意味があると考えています。これまで別々に活動していた会社同士が「この案件ならこの会社と組める」「この顧客課題ならグループとして提案できる」という発想を持ち始めたからです。これはグループ経営における重要な変化です。

実際に、グループ各社が持つ専門技術を起点に、飛島建設が案件全体のコーディネートを担うことで、グループ協働受注につながった事例も生まれています。こうした双方向の価値創造が始まっていることに、グループ経営の確かな手ごたえを感じています。

具体的な仕掛けとして「グループ営業戦略委員会」があります。単なる案件情報の共有ではなく、グループとしてどの市場を狙うのか、どの会社とどの会社を組み合わせれば新しい価値が生まれるのかという戦略的な役割を担っています。協働案件をいくら獲得したかという受注や売上の数字だけではなく、課題対応、継続性、粗利などを見ながら連携の成果を評価していきます。

また、グループ技術研究所についても、技術研究そのものを目的とする場ではなく、各社の技術を組み合わせて「事業になる技術」に変えていく場にしていきます。技術開発は「技術の優劣」を競うことが目的ではありません。「課題解決の手段」として競争優位に資することが目的です。そのために、技術を「注力市場×競争優位性×付加価値創造」の視点で捉え直し、グループとして再現性のある技術開発につなげていきます。

P.12 価値創造の実践

「新たな価値を生み出す」成長投資

これまでの経験を通じて、強く感じているのは、M&Aはゴールではなく、スタートだということです。2025年度には、それぞれ異なる強みを持つ「たち建設」「共和成産」の2社がグループに加わりました。投資時には、それぞれについて成長シナリオを描いていますが、実際に一緒に仕事をしてみると、想定以上の可能性が見える一方で、企業文化や業務プロセス、人財交流など、時間をかけて取り組むべき課題も見えてきます。

この経験を通じて、M&Aの判断基準もより明確になってきました。重要なのは、単純に売上規模を大きくすることではありません。地域、技術、顧客基盤、人財、事業機能のいずれかに明確な強みがあり、飛島グループに加わることで、その会社自身も成長できるか。そして、グループ全体として新たな価値を生み出せるか。この視点を重視しています。

中期経営計画で、企業連携への投資方針を掲げていますが、「150億円を投資すること」自体を目標にしているわけではありません。投資した資本が、どれだけ利益とキャッシュを

生み、企業価値につながったのかを厳格に見ていきます。
そして、M&A後についても、売上、利益だけでなく、ROIC、シナジー、キャッシュ創出など時間軸を持ってモニタリングし、必要であれば事業ポートフォリオそのものを見直す。これが、これからのグループ経営に必要な姿勢だと考えています。

P.24 事業投資のプロセス

「成長投資」と「株主還元」の循環

PBRが1倍を下回っていることについて、経営者として真摯に受け止めています。
ROEやROICが改善してきた一方で、それが十分に市場評価につながっていないということは「飛島グループが将来どのような企業になり、どれだけ利益とキャッシュを生み出すのか」という「企業価値創造ストーリー」を十分に理解していただけていないということだと思っています。
私は、PBRを単純に株価対策として捉えてはいません。市場評価を変えるためには、まず企業そのものを変える必要があります。安定的に資本コストを上回る収益を生み出し、成長期待を持っていただける事業ポートフォリオをつくる。そのために、成長投資は、将来の収益力を高める分野に重点的に配分します。一方で、政策保有株式の縮減や保有資産の見直しなど、資本効率を阻害しているものについては継続的に整理していきます。そこで生まれた利益とキャッシュを次の成長へ再投資し、同時に株主の皆様へ還元する。成長投資と株主還元は対立するものではありません。DOEを軸とした配当方針を打ち出しているのはその循環をつくるためです。
最終的には、ROE10%という当面の目標に終わることなく、資本コストを継続的に上回る収益力を持つ企業グループへ転換することで、市場評価を変えていきたいと考えています。

P.21 財務資本戦略

人財・サステナビリティ・ガバナンスを「経営そのもの」に

「人財戦略」と「事業戦略」の一体化

グループ経営において、最終的に競争力を決めるのは人財です。M&Aで会社を増やしても、人がつながらなければグループとしての力にはなりません。
現在、グループ間の人財交流、タレントマネジメント、経営人財・専門人財の育成などを進めていますが、これからは「人事施策を実施した」ということではなく、それによって「事業がどう変わったのか」を重視したいと考えています。
異なる会社の技術者が一緒に案件をつくる。若い社員がグループ会社で新しい経験を積む。専門人財が複数の事業会社を横断して課題解決に取り組む。そうした経験が、受注、利益、生産性、新規事業といった成果につながっていく。これが人財戦略と事業戦略が一体になった状態だと思います。
特に強化したいのは、「会社の壁を越えて動ける人財」の育成です。専門性を持ちながら他の領域の人と協働できる人。経営の視点を持って事業を動かせる人。新しい技術を事業に変えられる人。そうした人財をグループ全体で育て、活躍できる環境をつくっていきます。

P.37 人的資本

実効性のある「サステナビリティ経営」

統合報告書で掲げている「13のマテリアリティ」は、「経営そのもの」に組み込むことで「経営の基盤」に変えていく必要があります。脱炭素や資源循環は環境対応であると同時に、将来の建設市場で選ばれるための競争力です。安全、人権、サイバー対策、サプライチェーンマネジメントは、企業としての信頼を維持するための基盤です。そしてDXや新しいConstruction技術への取り組みは、「未来のConstructionをつくる」ことです。
いずれも飛島グループの将来の競争力と直結しています。今後は、マテリアリティを各社の事業計画や投資判断にまで落とし込み、社会課題の解決と利益成長が同じ方向を向く経営を目指していきます。ただし、事業特性が異なるグループ各社に同じKPIを押しつけるのではなく、各社の事業にとって重要な課題を明確にし、グループ全体の目標につなげていく。これが、実効性のあるサステナビリティ経営だと考えています。

P.15 マテリアリティ　P.33 サステナビリティ

企業価値を高める「経営ガバナンス」

ホールディングスの役割は、事業会社の日々の業務に細かく介入するのではなく、グループ全体の方向性を示し、資本、人財、技術、情報などの経営資源を最適に配分することです。一方、事業会社には、それぞれの市場と顧客に最も近いところで、迅速に意思決定してもらう。「自律」と「連携」の両立が、ホールディングス経営の重要なテーマです。
そのためには、事業会社に任せることと、任せてはいけない

ことを明確にする必要があります。迅速を要する営業や現場の判断は「事業会社」にできるだけ任せる。一方で、大型投資、M&A、資本政策、重大なリスクなど、グループ全体の企業価値に影響する事項については「ホールディングス」として厳格に判断する。ホールディングスは「未来をつくる会社」として、グループポートフォリオ、M&A、新規事業、資本配分、イノベーション、グループ営業、ガバナンス、人財戦略を担う。グループ各社は「実現する会社」として、土木、建築、エンジニアリング、技術開発、顧客開拓、施工、収益責任を担うという役割分担。つまり、ホールディングスが「何に賭けるか」を決め、事業会社が「そこで勝つ」関係を明確にしていきます。

当社の社外取締役は、多様なスキルや経験を持ったメンバーで構成されています。取締役会では、執行の細部ではなく、戦略の妥当性、資本配分、リスク、企業価値という観点から、より深い議論をしてもらう。「この事業を5年後、10年後も続ける意味はあるのか」「この投資は資本コストを上回るのか」「このリスクは将来どのような形で顕在化するのか」といった議論を更に増やしていきたいと考えています。

P.42 コーポレート・ガバナンス　P.45 社外取締役座談会

地域・企業・人を守る。その「変革」を「結果」で示す

「One Tobishima, One Spirit」の精神

飛島グループが目指すのは、単に大きな企業になることではありません。地域のインフラを守り、地域の企業を守り、そこで働く人の未来を守る。その力を、グループとして更に大きくしていく。グループの皆さんには、自分たちの仕事が「インフラの未来」を支えているという誇りを持って、会社の枠を越えて活躍し、新しい仕事、新しい技術、新しい価値を生み出し「以前よりも成長できた」と感じてもらう。お客様から、グループ会社の持つそれぞれの強みや技術を活かすことで「飛島グループだから相談して良かった」と言っていただく。それが、自らが新たなビジネスを創造するとともに、多様な人々のビジネスの創造に伴走する「New Business Contractor」の姿であり、「Innovate the future plan」の先にある飛島グループの未来です。

構想を実際の事業と利益に変える

「インフラを守る企業群」という構想は、言葉として掲げるだけでは意味がありません。私が最も大切にしているのは、構想を実際の事業と利益に変えることです。

その結果として、企業価値が高まり、株主の皆様にもその成果を還元していく。この循環をつくることが私の最大の責任だと考えています。そのために、「売上規模を大きくすること」だけを追いません。収益性、資本効率、キャッシュ創出力を重視し、必要であれば事業や資産を入れ替える。成長する会社には投資し、将来性のある人財には機会を与える。経営判断においては、常に「飛島グループの企業価値を本当に高めるのか」という軸を持ち続けたいと思います。

私は、最大のリスクは「挑戦しないこと」だと考えています。人口減少、担い手不足、インフラ老朽化、技術革新など、外部環境は待ってくれません。守っていくものは「技術と信頼」であり、変えていくものは「事業と経営」です。一つひとつの「挑戦」の積み重ね、「守りの選択」ではなく「攻めの選択」、その蓄積がやがて大きな「変革」につながっていきます。

株主・投資家の皆様には、飛島グループが変革していくプロセスにも注目していただきたいと考えています。飛島グループは「施工会社の集合体」ではなく「インフラの未来そのものをつくる企業群」へと進化していきます。飛島グループが描く未来に向けたその歩みを、ぜひ期待を持って見守っていただきたいと思います。



グループ経営ビジョン

New Business Contractor

Purpose

**自らが新たなビジネスを創造するとともに、
多様な人々のビジネスの創造を支援し、
その実現を約束するビジネスパートナー**

Mission

**人々の生活基盤を守り、
経済発展を支えるために不可欠な
「未来のConstruction」をつくる**

Value

1 Construction Innovation　未来のConstructionを「創造」

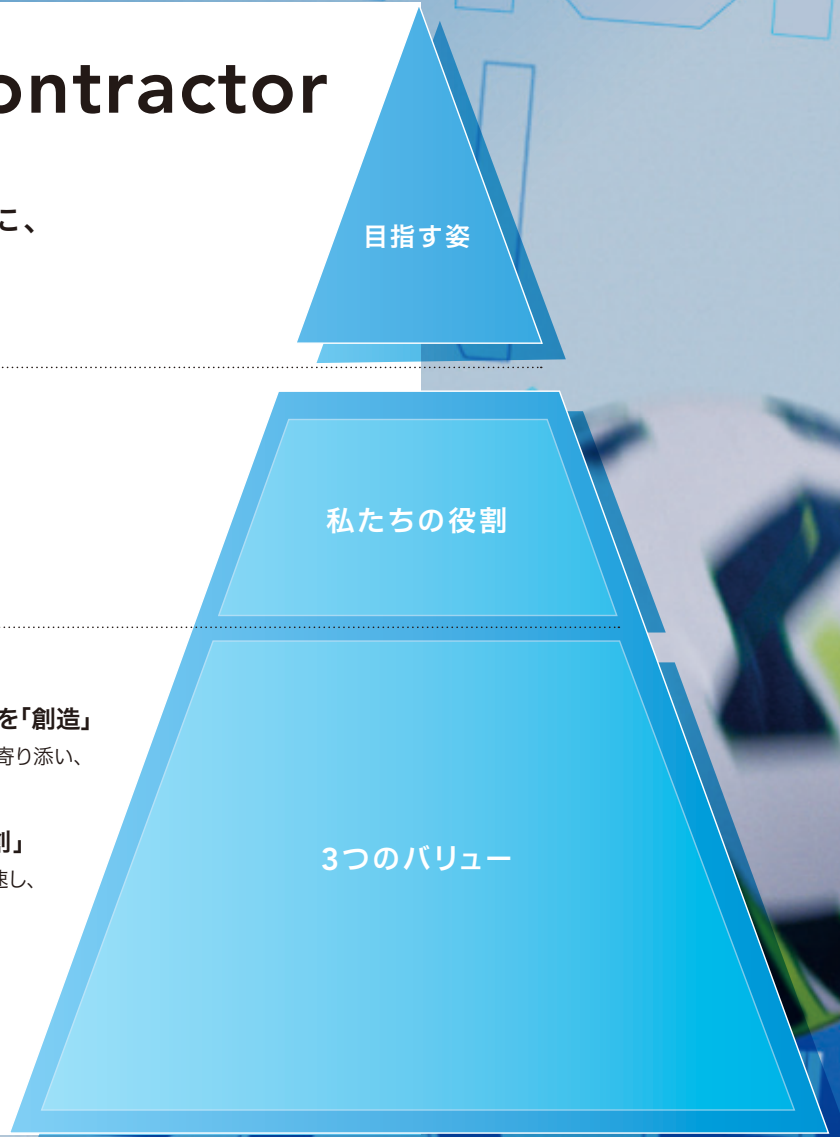
更なる進化と企業価値の向上に向けて、時代や価値観の変化に寄り添い、
未来のConstructionの「創造」を探求し続けます。

2 Alliance Innovation　多様なパートナーと「共創」

際立った強みを持つパートナーとの「共創」でイノベーションを加速し、
プラットフォームカンパニーとして進化し続けます。

3 Social Innovation　これからも人や社会と「共生」

理想と情熱、知恵と技術、努力と創意工夫を広く
社会に提供し、より良い未来の実現に貢献するために、
人と社会と「共生」するビジネスパートナーとしてあり続けます。





At a Glance

建設事業（土木事業）

売上高構成

43%

売上総利益構成

40%

建設事業（建築事業）

売上高構成

37%

売上総利益構成

37%



グロース事業等

売上高構成

20%

売上総利益構成

23%

財務情報

売上高

1,392億円

営業利益

69億円

ROE

9.3%

非財務情報

建設廃棄物リサイクル率

99.7%

ワークエンゲージメント偏差値

50.8

サプライヤー調査カバー率

21.7%

※すべて2025年度実績

飛島グループの事業

飛島グループは、土木・建築を担う建設事業、地域建設や水インフラ、木造・木質などの専門領域を展開するグロース事業、
建設DXサービスを提供するイノベーション事業で構成されています。
グループ各社が培ってきた技術や顧客基盤を活かし、事業領域を越えて連携することで、地域インフラの維持・発展と新たな価値の創出に取り組んでいます。



建設事業

P.25

- 飛島建設株式会社



グロース事業

P.27

- 地域建設：杉田建設株式会社、たち建設株式会社
- 水インフラ：株式会社テクアノーツ、極東建設株式会社
- 木造・木質：株式会社ウッドエンジニアリング、共和成産株式会社
- 防災・減災：株式会社 E & CS
- 不動産開発：株式会社フォーユー



イノベーション事業

P.31

- 株式会社ネクストフィールド
- 株式会社アクシスウェア

価値創造プロセス

マテリアリティ P.15

循環型社会に適応する | 豊かな地球環境を守る | 未来のConstructionをつくる | 活き活きと働く場を創造する | 経営基盤を強化する

特長・強みを活かした事業活動

社会背景 P.14

サステナブル社会への転換

- 少子高齢化 人口減少
- 情報通信の高度化
- 適量生産 適量消費 資源循環
- 災害の激甚化 頻発化
- ダイバーシティ

INPUT P.13

- 人的資本 創意工夫の企業文化
- 財務資本 安定的な利益創出能力
- 知的資本 技術提案能力・建設 DX サービス
- 社会・関係資本 豊富なサプライヤー
- 製造資本 DX が拓く建設生産革新
- 自然資本 循環型社会を支える環境基盤

OUTPUT







Transformation

事業ポートフォリオのトランスフォーメーション

Innovate the future plan P.17

中期経営計画 P.19

(～2027)

203X

インフラアンチエイジング事業

創造

未来のConstructionを「創造」

Construction Innovation

共生

これからも人や社会と「共生」

Social Innovation

共創

多様なパートナーと「共創」

Alliance Innovation

OUTCOME

社会的価値

社会課題の解決

- 展開する建設サービスによるサーキュラーエコノミーの実現
- 省力化プロセスを活用した地域における建設機能の維持・発展

経済的価値

事業規模拡大

資本効率向上による ROE 最大化

IMPACT

New Business Contractor

未来の産業振興・発展を支える

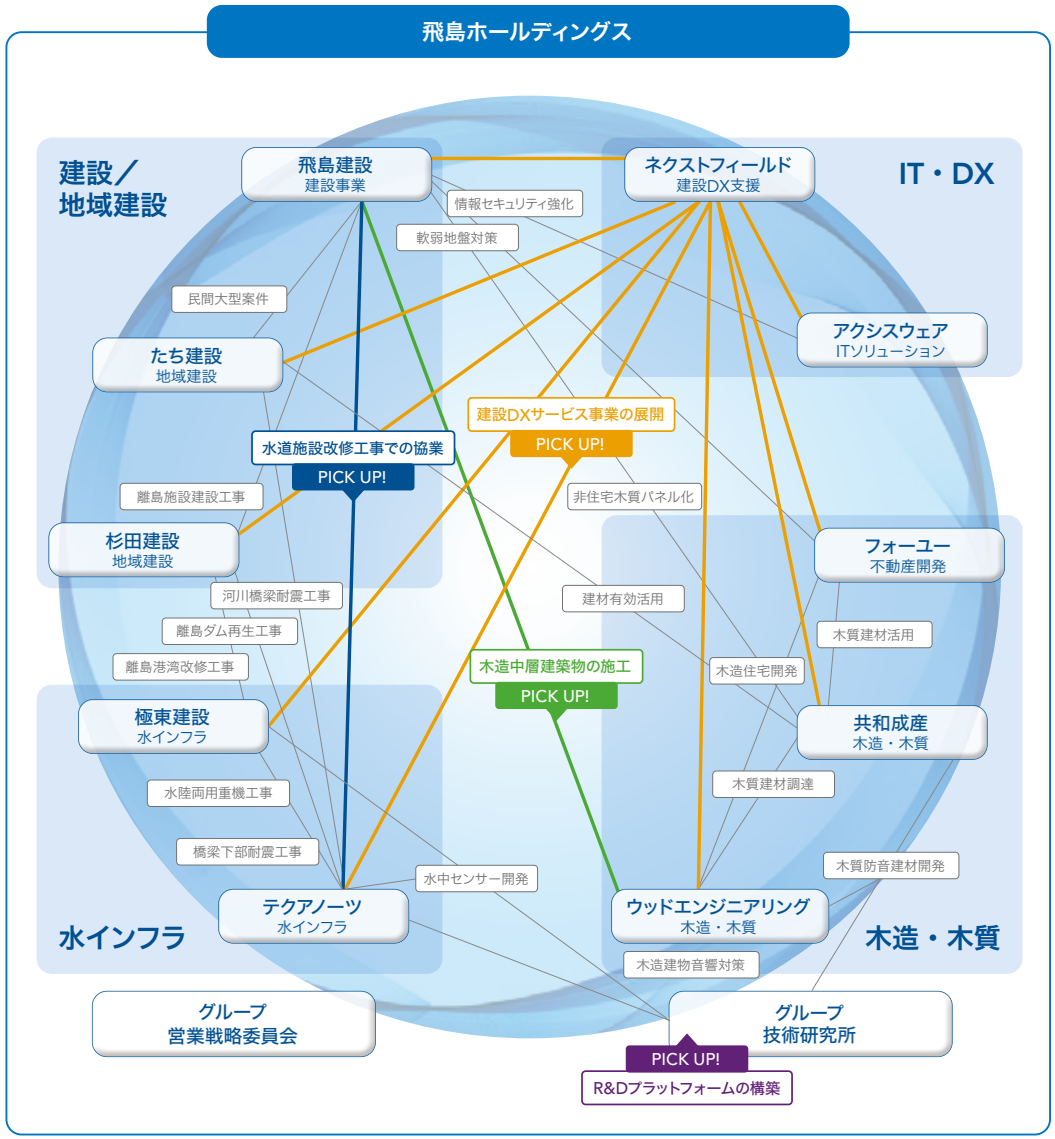
再投資

経営基盤 | コーポレート・ガバナンス | サプライチェーン | コンプライアンス | リスクマネジメント | 人的資本・人権 | 環境

私たちの役割 | 人々の生活基盤を守り、経済発展を支えるために不可欠な「未来のConstruction」をつくる

価値創造の実践 ～強みの掛け算で、社会課題を新たな事業価値へ～

飛島ホールディングスを中心に、グループ各社の専門性と顧客基盤を有機的につなぎ、
社会課題の解決と新たな価値創造を推進しています。



PICK UP! 飛島建設 × テクアノーツ P.26

水道施設改修工事での協業

飛島建設で施工を実施した金町浄水場では、飛島建設の総合的な施工力と、テクアノーツが培ってきた潜水・水中施工技術を組み合わせ、浄水施設の整備に取り組んでいます。両社の知見を活かした連携により、施工の品質と安全性を高め、安定した水供給を支える水インフラの維持に貢献します。



PICK UP! 飛島建設 × ウッドエンジニアリング P.28

木造中層建築物の施工

飛島建設はウッドエンジニアリングと連携し、東京都練馬区に重度障がいのある方々のための多機能型拠点「石神井いとなみの起点」を施工しました。
木材を活かした温かみのある空間と、耐火性・遮音性、機械浴室など利用者に配慮した設計・施工を実現。地域に開かれた場として、安心して暮らせる共生社会づくりに貢献します。



PICK UP! ネクストフィールド 他 × たち建設 他 P.32

グループ会社への建設DXサービス事業の展開

当社グループでは、各社のDX推進を加速し、IT活用力を高めるため、ネクストフィールドとアクシスウェアを活用した支援体制を強化しています。建設DXの専門人財とITツールを組み合わせ、現場への導入・運用をワンストップで支援。業務の効率化や生産性向上につなげ、グループ全体の競争力強化を目指します。



PICK UP! グループ技術研究所

飛島グループR&Dのプラットフォームを構築

グループ各社の研究開発機能を結集し、技術戦略の企画・推進から知的財産の創出・活用までを一体的に担う体制を構築しました。
技術連携の強化と先端技術の活用を通じて、新たなソリューションの創出を加速し、社会インフラの高度化と持続可能な社会の実現に貢献します。



経営資本と強化の取組み

当社グループは、事業活動を通じた社会課題の解決と、社会的価値・経済的価値の創出により、持続的な企業価値の向上を目指しています。
その原動力となるのが、多様な経営資本です。本ページでは、価値創造ストーリーの基盤となる各資本の状況、強みや特徴、
そして価値最大化に向けた具体的な取組みについてご説明します。

	人的資本	財務資本	知的資本	社会・関係資本	製造資本	自然資本
目指す方向性	個人の成長と組織の進化が相互に作用する「人財と企業の共進化」モデルの構築により、持続可能な企業価値の創出を目指します。	資本効率の向上を軸に、最適資本配分を通じて企業体質の強化と持続的な成長基盤の確立を目指します。	イノベーションマインドを原動力に、創造性と組織の知的生産性を高め、社内外との「共創」を通じて挑戦を支える企業文化を醸成・継承します。	社会との「共生」を企業活動の根幹に据え、地域・人・環境との持続的な関係性を築くことで、社会課題に応える柔軟な企業体質を育みます。	建設機能の高度化と建設DXの推進、そしてサステナブルなサプライチェーンの構築を通じて、社会インフラの「創造」と持続的な維持に貢献します。	気候変動への対応をはじめ、循環型社会の構築、生物多様性の保全、水資源の有効活用など、環境資本の持続可能性に配慮した企業活動を推進します。
現在の状況・強み・特徴	**ワークエンゲージメント偏差値　50.8** 「人を中心とした経営」を実践し、従業員の働きがいと成長を支えることで、企業としての競争力と持続性を高めています。 **ダイバーシティ率　44.8%** 従業員一人ひとりの多様性を尊重し、その能力を最大限に発揮できる環境を提供することで、ダイバーシティを推進する企業文化の醸成・浸透に取り組んでいます。	**自己資本比率　33.3%** 経営の安定性を確保しつつ、将来に向けた成長投資を着実に実行できる健全な財務体質を背景に、グループ全体の持続的成長と企業価値の向上を目指しています。 **自己資本利益率　9.3%** 利益重視の選別受注の徹底と資本効率に優れた企業のグループ参画を背景に、投下資本に対するリターンの最大化を追求し、収益基盤の堅牢化を目指しています。	**特許保有件数　146件** 社会ニーズや現場課題に即した工法・施工技術を開発・実用化するなど、独自のソリューションを継続的に創出しています。 **資格等保有数　4,123資格** 多様な分野において高度な専門性を有する技術者を多数擁し、難易度の高いプロジェクトにも柔軟かつ的確に対応できる技術体制を構築しています。	**南極地域観測隊への技術者派遣　32回** 長年培ってきた高度な技術力と的確な判断力を活かし、難易度の高い環境下である昭和基地のインフラ整備を進めることで、観測活動の推進に寄与しています。 **障がい者雇用率　2.9%** 障がいのある人財の雇用と活躍を企業の社会的責任にとどまらず、地域社会との信頼関係を築く「社会・関係資本」の重要な構成要素と捉えています。	**有形固定資産回転率　5.5回** 建設機械や重機はサプライチェーンから調達し、事業所や拠点も賃貸を主体とするなど、オフバランス型の資産運用により、資産効率の向上を推進しています。 **サプライヤー調査カバー率　21.7%** 取引構造の中で人権・環境リスクなどを未然に防ぎ、法令遵守のもと共存共栄を実現するため、サプライチェーン・デュー・デリジェンスを実施しています。	**エネルギー使用量　122.8GWh** ハイブリッド重機や低燃費型建設機械の積極的な導入、アイドリングストップの徹底、高効率照明の使用など、環境負荷を低減する施工体制の構築に努めています。 **建設廃棄物リサイクル率　99.7%** 建設業における廃棄物は多種多様であるため、分別収集・処分を適切に行うことで、廃棄物の再資源化による環境負荷の低減を推進しています。
強化に向けた取組み	・グループ全体の相乗効果を最大限に引き出すため、グループ各社間での人財交流や専門人財の相互派遣を通じて、知見やスキルの循環を目指します。 ・共通の人事制度・評価軸を整備することで、人財の最適配置とキャリア開発を目指す「統合人事戦略」を推進します。 ・若手社員から管理職に至るまで一貫したキャリア支援による早期成長機会を提供し、誰もが能力を発揮できる職場づくりを実現します。	・グループ各社におけるキャッシュ・フロー管理の高度化と資金調達の集約を図り、グループ全体での資金一元管理と戦略的活用を通じて、資金効率の最大化を推進します。 ・ハードルレート管理の更なる強化による創出利益の最大化と、最適資本構成の追求を通じた筋肉質な財務基盤の構築により、資本利益率の向上を推進します。 ・政策保有株式のゼロ方針のもとでの資産構成の見直しや、遊休不動産の売却推進といった具体的施策を通じて、資産の流動性を高める経営を実践します。	・事業差別化のため、特許や実用新案の取得・活用などの戦略的な知的財産マネジメントを行い、技術力を知財として守り、育て、社会に還元していきます。 ・熟練技術者の長年の経験と知見の蓄積・継承に取り組み、施工データやノウハウのマスデータ化を進め、個人暗黙知の組織力への昇華を推進します。 ・技術力の高度化に向けて、京都大学との包括的連携協定をはじめ、多数の大学との共同研究・技術開発を通じて、最新の知見と現場課題の融合を進めます。	・官民連携（PPP／PFI）などを活用し、自治体や地域団体と連携のもと、住民の意見を反映した設計・施工による公共インフラ整備への取組みを検討していきます。 ・地域社会の基盤を支える重要な産業として、特に島しょ地域において、生活環境の整備、災害対応、雇用創出など多面的な役割を担っていきます。 ・グループのフィールドを単なる施工の場や事業エリアではなく、地域と共に価値を創造する「共創の場」と捉え、地域住民や自治体などとの連携を更に強化します。	・新リース会計基準の導入を背景に、リース契約のデジタル管理による最適化を通じて、資産効率とコスト競争力向上を推進します。 ・デュー・デリジェンス結果から抽出された高リスク要因の主原因は、関係者の認識不足であり、調達ガイドラインを策定し、契約書に遵守を明記することで、リスク低減を図ります。 ・サプライチェーン全体の共存共栄と規模・系列などを超えた新たな連携を進め、長期的かつ持続可能なパートナーシップを構築していきます。	・使用電力に再生可能エネルギー由来のCO_2フリー電力を導入することや、現場でのバイオ燃料の導入など、温室効果ガス排出量の削減に取り組みます。 ・資源循環とインフラ再生の両面から、持続可能な社会の構築に貢献するとともに、廃棄物自体を減量化し、サーキュラーエコノミーに対応していきます。 ・内外水面で事業を展開するグループ企業間の連携を強化し、水質保全に向けた取組みを推進し、持続可能な水環境の維持に貢献していきます。

外部環境認識

少子高齢化や人口減少が進み、社会の形が大きく変わりつつあります。
同時に、情報通信の高度化や、適量生産・適量消費・資源循環といった持続可能性への意識も高まっています。
こうした変化を柔軟に捉え、社会に必要とされる価値を生み出し続けることが私たちの役割だと考えています。

少子高齢化・人口減少

建設技能者数の推移

1997年 → 2025年

464万人 → 296万人

建設業就業者の高齢化

2025年
55歳以上

約37%

※出所：一般社団法人 日本建設業連合会「建設業デジタルハンドブック」（2026年7月更新）、総務省「労働力調査」

情報通信の高度化

ICT施工実施率

2025年度
国土交通省の実施状況

93%

2025年度
都道府県・政令市の実施状況

28%

※出所：国土交通省「第23回ICT導入協議会 資料1 ICT施工に関する状況報告」

適量生産・適量消費・資源循環

建設後50年以上経過する道路橋の割合

2025年 → 2040年

約42% → 約75%

総発電量に占める再生可能エネルギー比率

2030年（目標）

36～38%

2024年度（実績）

23.1%

※出所：国土交通省「第三次国土形成計画のモニタリング 資料2」
経済産業省「2024年度エネルギー需給実績（確報）」（2026年4月14日）、
資源エネルギー庁「第6次エネルギー基本計画」（2021年10月）

災害の激甚化・頻発化

短時間強雨の年間発生回数

1976～1985年 → 2016～2025年

約1.5倍

土砂災害発生件数

1982～1991年 → 2016～2025年

約1.7倍

※出所：気象庁「大雨や猛暑日など（極端現象）のこれまでの変化」、国土交通省「第三次国土形成計画のモニタリング 資料2」（2026年4月）、
国土交通省砂防部「令和7年の土砂災害」

ダイバーシティ

女性管理職比率

2026年

7.0%

（全産業平均11.3%）

外国人労働者数

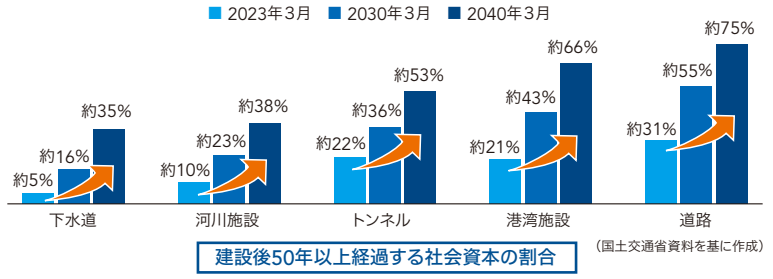
2025年

約20.6万人

※出所：株式会社帝国データバンク「女性登用に対する企業の意識調査（2026年）」（2026年8月21日）、厚生労働省「外国人雇用状況」の届出状況まとめ（2025年10月末時点）

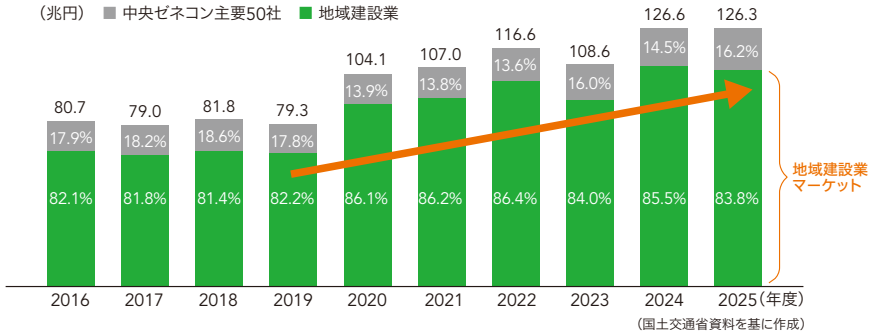
防災・減災、国土強靭化、老朽化対策

社会資本の老朽化の現状



（国土交通省資料を基に作成）

全国建設受注額推移（2016～2025年度）



（国土交通省資料を基に作成）

マテリアリティ

飛島グループとして新たにサステナビリティ基本方針を定め、グループ各社でサステナビリティへの取組みを推進しています。
また、目指す姿である「New Business Contractor」の実現に向けて、グループ全体の取組みや現状分析を踏まえ、長期的に取り組むべき重要課題「マテリアリティ」を特定、進捗を見える化するためのKPIを設定し、その課題解決ならびに目標達成に向けて取り組んでいます。

マテリアリティ特定プロセス



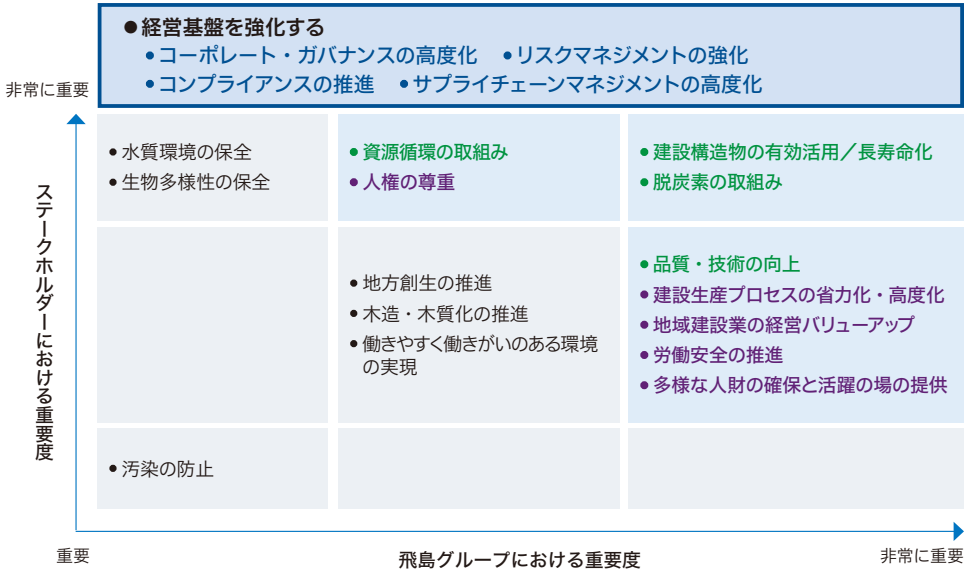
以下を参考に、課題を網羅的に抽出しました。

STEP 1
- ESG関連ガイドライン、評価指標 （ISO 26000、Dow Jones Sustainability Indices）
- 社会課題
- 業界課題
- Innovate the future plan
- 中期経営計画（～2027）
- トップメッセージ
- グループ各社の企業理念

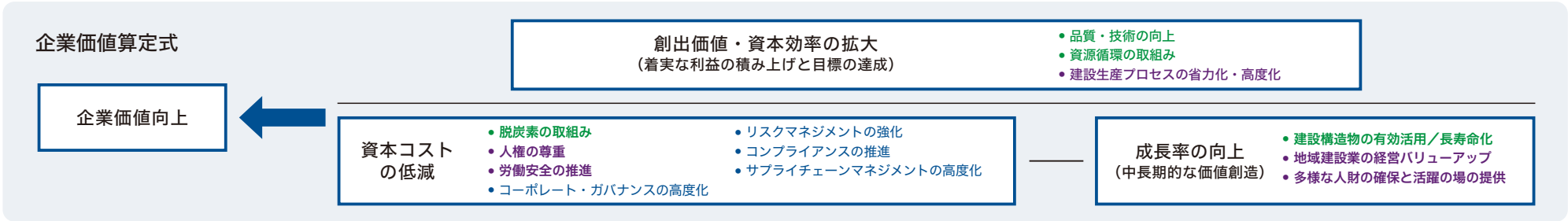
STEP 2
抽出した課題の中で頻出するキーワードは、ステークホルダーからの要請と当社グループの対応課題が交差する領域であると位置づけ、その観点から7分野・24項目を抽出しました。

STEP 3
抽出した項目を「飛島グループにおける重要度」「ステークホルダーにおける重要度」の2軸で評価し、マテリアリティ・マトリックスを作成しました。そのうち上位13項目を当社のマテリアリティとして特定しました。

STEP 4
特定されたマテリアリティに基づきKPIを設定しました。今後、統合報告書やウェブサイトを通じて、積極的に情報を開示していきます。



企業価値算定式に照らしたマテリアリティ



マテリアリティ・KPI

	マテリアリティ		目指す姿	指標	目標 年度	目標 数値	2025年度実績
E	循環型社会に適応する	建設構造物の有効活用／長寿命化 P.25	狭義の建設事業やインフラリニューアル事業の枠を超え、建設に関わる技術の提供だけでなく、「循環型社会」を背景としたインフラの安全性・信頼性の維持に関わる一連の建設関連サービスを提供する。	リニューアル工事の売上高	2027年度	300億円以上	**224億円**
		品質・技術の向上 P.26		優良工事基準点以上の工事成績点を獲得した工事の割合（対象：把握可能な発注者の工事）	2027年度	70%以上	**85.7%**
				顧客満足度調査：90点以上の評価を受けた割合	2027年度	100%	**78.3%**
	豊かな地球環境を守る	脱炭素の取組み P.33	脱炭素の取組みを加速し、サプライチェーンの上流から下流全体のCO_2排出量を削減し、カーボンニュートラルに貢献する。	Scope1+2	2027年度	2020年度比△30%	**+11.9%**
				Scope3	2027年度	2020年度比△18%	**△45.3%**
		資源循環の取組み P.34	廃棄物の管理や資源の有効活用を通じてサーキュラーエコノミーへの取組みを強化し、持続可能な社会の実現に貢献する。	建設廃棄物リサイクル率	毎年度	97%以上	**99.66%**
S	未来のConstructionをつくる	建設生産プロセスの省力化・高度化 P.31	将来予想される建設供給力ギャップを補うために、業界のデジタル化により生産プロセスと労働力の高度化を推進し、建設業の持続可能な成長を支える基盤を提供する。	労働時間圧縮（2023年度比）	2027年度	△8%	**△9.5%**
		地域建設業の経営バリューアップ P.31		DXツールの展開会社数	2027年度	100社	**78社**
	活き活きと働く場を創造する	人権の尊重 P.40	事業活動において他者への人権侵害を行わず、人権への負の影響を排除・最小化し人権尊重の責任を果たす体制を構築し、継続的に企業価値を向上させる。	人権啓発研修受講率	毎年度	100%	**100%**
		労働安全の推進 P.54	従業員および作業員など、グループの事業に携わる人々の災害ならびに疾病を未然に防止し、安全と衛生を確保するとともに、快適な職場環境の形成を促進する。	度数率（毎年度見直し）	2025年度	0.50以下	**0.63**
				強度率（毎年度見直し）	2025年度	0.05以下	**0.97**
				死亡災害発生件数	毎年度	0件	**1件**
		多様な人財の確保と活躍の場の提供 P.37	「未来の産業振興・発展を支える企業グループ」を目指す人財として、現状に満足せず常に革新と挑戦の精神を持ち続け、積極的に学び新しいアイデアを大胆に提案し、自発的に考え行動できる能力を持ち、かつ、高度な専門知識と広い視野を兼ね備えた優れたプロフェッショナルを育成する。また、従業員一人ひとりの多様性を尊重し、その能力を最大限に発揮できる環境を提供することで、ダイバーシティを推進する企業文化の醸成・浸透に取り組む。	ワークエンゲージメント偏差値※1	2027年度	51以上※2	**50.8**
				ダイバーシティ率※3	2027年度	30%以上	**44.8%**
G	経営基盤を強化する	コーポレート・ガバナンスの高度化 P.42	経営の効率性、健全性および透明性の向上を通じて、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上を実現する実効性のあるガバナンス体制を構築する。	ステークホルダーとの対話	2027年度	30回以上	**32回**
		リスクマネジメントの強化 P.51	リスクマネジメント体制の構築によって、めまぐるしく変化する事業環境に伴い複雑多岐にわたるリスクを事前に回避し、リスクが発生した場合であっても被害を最小化することによって、経営目標を適正かつ効率的に達成し、事業を継続していくことで社会に貢献する。	適時開示が必要な重大な事実の発生件数	毎年度	0件	**0件**
				情報セキュリティ研修受講率	毎年度	100%	**82.4%**
		コンプライアンスの推進 P.52	多様な人々のビジネスを支援・実現し、更なる進化のために直面する社会課題の解決に貢献するため、法令、社会規範、社内諸規則・諸規程の遵守および誠実な企業活動や社会的責任に取り組み、コンプライアンスの実践ならびに徹底を行い、継続的に企業価値を向上させる。	コンプライアンス研修受講率	毎年度	100%	**100%**
		サプライチェーンマネジメントの高度化 P.40	環境や人権、生物多様性などに配慮し、「適量生産・適量消費・資源循環」の循環型社会に貢献する持続可能なサプライチェーンを構築する。	サプライヤー調査カバー率	2027年度	50%	**21.7%**

※1 従業員の仕事に対する活力・熱意・没頭の状態を、全国データとの比較により偏差値化した指標
※2 当社は、ワークエンゲージメント向上に向けた客観的な目標として、外部機関が提供する同業他社ベンチマークを活用しています。まずは同業他社平均水準への到達を目標とし、継続的な改善活動を通じて業界内でより高い水準を目指します。
※3 ダイバーシティ率：従業員のうち女性・キャリア採用・外国人・障がい者の割合



Innovate the future plan

「Innovate the future plan」 ～トランスフォーメーションへのプロセス～

トランスフォーメーションへのプロセスは「短期」「長期」、
そしてそれをつなぐ「バトンゾーン」の3つの側面からアプローチしていきます。



DXによる生産性向上の推進

短期 → バトンゾーン → トランスフォーメーション

リニューアル工事への対応強化



専門事業領域の拡充

短期 → バトンゾーン → トランスフォーメーション

特色ある技術や独自のマーケットを持つ企業との連携



建設DXサポート事業の拡大

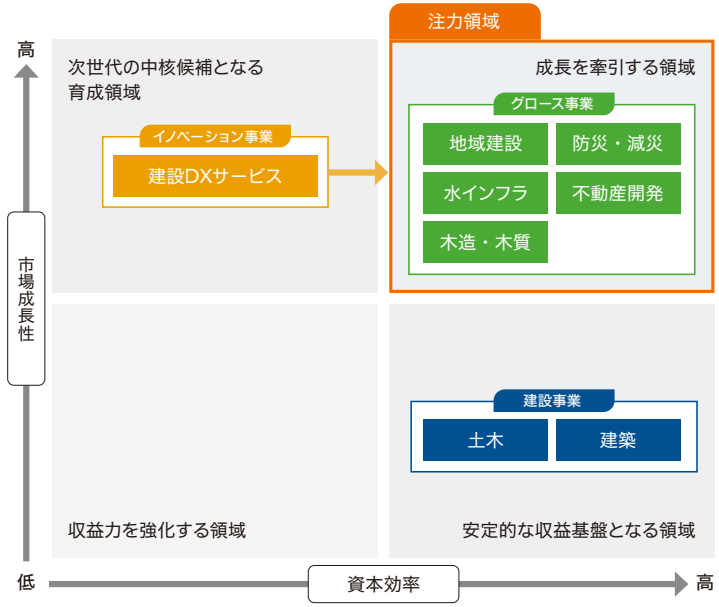
短期 → バトンゾーン → トランスフォーメーション

地域建設業に向けた経営バリューアップ支援サービスの推進

インフラアンチエイジング事業

事業ポートフォリオ上の各事業の位置づけ

当社では、既存事業である建設事業における足元の課題解決による事業の拡大・収益性の向上を推進しつつ、グロース事業を成長を牽引する領域、またイノベーション事業を次世代の中核候補となる育成領域と位置づけ、将来的な企業価値の向上と持続的成長に向けた投資を推進していきます。

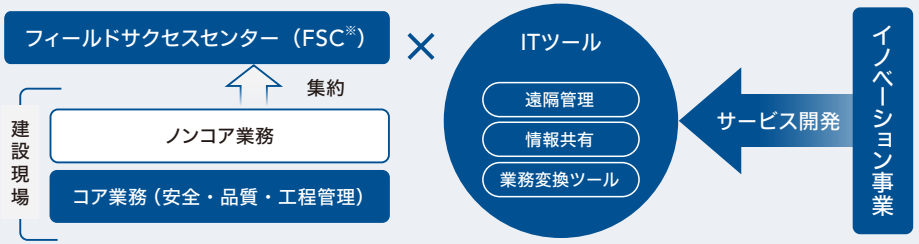


事業別成長戦略

短 期 | バトンゾーン



- 建設事業の深耕（DXによる省力化の推進）
- デジタル技術を活用した業務見直しによる施工プロセスの省力化を推進



※FSC（フィールドサクセスセンター）：現場運営の省人化、品質、安全、生産性の向上を目的とする業務集約型の現場管理機能

循環型社会への移行を見据えて、リニューアル市場への対応強化

- 技術の高度化による競合との差別化を推進
- リニューアル工事におけるコスト競争力の向上



- グロース事業領域の拡充

	既存事業領域		戦略領域（新規投資）
地域建設	島しょ振興領域	＋	地域創生領域
水インフラ	淡水領域	＋	海水領域／海外フィールド
木造・木質	低層建築／公共領域	＋	中高層建築／民間領域
防災・減災	防災デバイス領域	＋	サステナブルソリューション領域
不動産開発	デザイン／機能領域	＋	ZEB・ZEH領域（環境負荷低減領域）

- インフラアンチエイジング技術を有する企業との連携を推進
《技術開発・人財育成・官民連携》

新領域・技術開発の拡充
長寿命化／環境領域／防災・減災



- 建設DXサービスの拡大

既存領域		戦略領域（新規投資）
建設生産プロセス省力化支援 建設DXサポートサービスの提供 （BPO機能／フロントローディング機能）	＋	建設生産プロセスの高度化支援 建設DXサポートサービスの機能拡充 （AI活用によるサポートサービスの高度化）

- 地域建設業に向けた建設DXサポートサービスを活用した経営バリューアップ支援サービスを展開

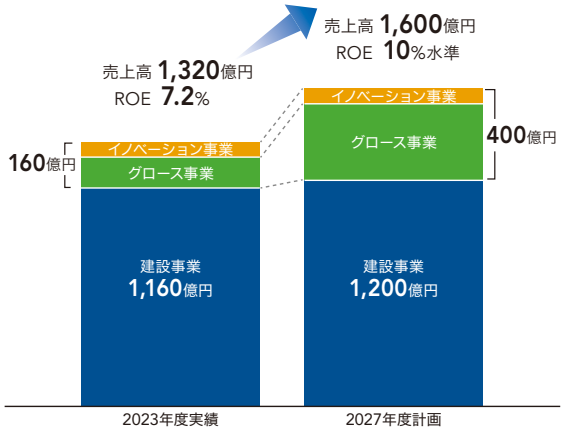
経営バリューアップ支援サービスの展開

地域建設業支援
・DXサポートシステムの導入
・人財交流などによる建設技術支援
・資本提携　・資金提供など

中期経営計画の概要と進捗

中期経営計画（～2027）の概要

当社グループは、企業価値の向上と持続的成長を実現するため、「中期経営計画（～2027）」を策定しています。ホールディング機能を活用し、「資本効率・事業成長・サステナビリティ適合」の3つの視点で事業ポートフォリオを見直し、成長投資や企業連携を通じて収益基盤を拡充。2027年度までに200億円の成長戦略投資を実施し、グループ連結売上1,600億円の達成を目指します。



（単位：億円）

	2025年度実績	2026年度計画	2027年度目標
売上高	1,392	1,500	**1,600**
営業利益	69	80	**96**
経常利益	59	70	**81**
当期純利益	48	48	**55**
ROE	9.3%	—	**10.0%以上**

アクションプラン	目標（～2027年度）と施策	KPI（2027年度）
❶ 収益基盤の拡充 P.17-18	目標 ①事業規模：1,600億円 ②戦略投資：200億円（グロース事業150億円／イノベーション事業50億円） 施策 成長投資による新事業の創造と企業連携の拡大	• 年間総労働時間△8%（2023年度比） • 事業規模1,600億円 • 戦略投資200億円（3年間） • 建設事業でのリニューアル手持工事比率40%以上
❷ 資本効率の向上 P.21-23	目標 ROE10%水準を目指した投資フローの再構築 施策 資本コストに基づく経営プロセスの刷新	• ROE10%以上 • 政策保有株式ゼロ
❸ サプライチェーンの再構築 P.33	目標 KPI設定とサプライチェーンマネジメントシステムの構築と運用 施策 循環型社会・経済を見据えたサプライチェーンマネジメントの実践	• GHG排出量削減　Scope1･2△30%　Scope3△18%（2020年度比） • グループ内人権影響評価の実施率100% • サーキュラーエコノミー関連技術開発投資5億円 • サプライチェーンマネジメント方針の設定と運用開始
❹ 企業文化の変革と人財戦略の再構築 P.37-39	目標 企業と個人の総合的なシナジーを生み出す組織と文化の形成 施策 タレントマネジメントの導入によるグループ全体での人事施策の統合運用	• ワークエンゲージメント偏差値※1 51以上※2 • ダイバーシティ率30%以上
❺ ガバナンスの強化 P.42-44	目標 経営判断の透明化とサステナブル経営の強化 施策 ホールディングス体制、および監査等委員会設置会社への移行	• 対投資家ミーティング年10回
❻ 安定的な株主還元 P.23	目標 DOE＝4%以上 施策 自己資本配当率（DOE）を基準とした安定的な株主還元	• DOE4%以上

※1 従業員の仕事に対する活力・熱意・没頭の状態を、全国データとの比較により偏差値化した指標
※2 当社は、ワークエンゲージメント向上に向けた客観的な目標として、外部機関が提供する同業他社ベンチマークを活用しています。まずは同業他社平均水準への到達を目標とし、継続的な改善活動を通じて業界内でより高い水準を目指します。

中期経営計画（～2027）の概要と進捗

❶ 収益基盤の拡充

- 成長投資による新事業の創造と企業連携の推進により2027年度までにグループ事業規模1,600億円の達成を目標としています。
- 成長投資のドライバーとしてM&Aを積極的に活用し、2027年度までに新規グロース事業へ150億円、新規イノベーション事業へ50億円の戦略投資を計画しています。

戦略投資の具体例

地域建設領域の拡充に向け、滋賀県を地盤として地域のインフラ整備や環境保全に高い信頼と実績を築いてきた、たち建設株式会社をグループ会社化しました。

P.29

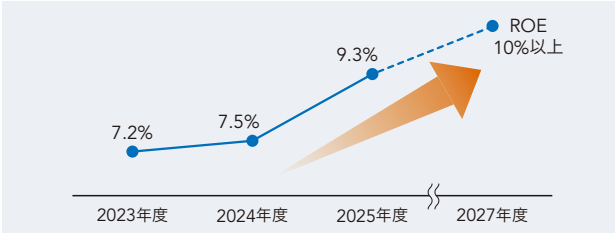
（画像：栗東砕石工場）



❷ 資本効率の向上

- 2027年度までにROE10%以上への引き上げを目標としています。
- 株式市場から求められる「資本コストや株価を意識した経営」に正面から向き合うことが長期的な企業価値の向上につながると認識しており、グループすべての事業の取組みに対して、資本効率指標としてROEを適用し、PBRの改善につなげていきます。

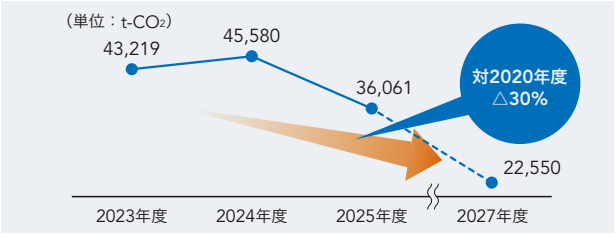
ROEの推移



❸ サプライチェーンの再構築

- サプライチェーンマネジメントの実践として、企業活動の各プロセスで、GHG（温室効果ガス）の削減目標と削減に向けたロードマップを設定しました。
- 将来予測される循環型社会を見据えて、持続可能な製品・サービスの開発、環境負荷を低減する技術開発を通じて、環境や社会に配慮したサプライチェーンを構築していきます。

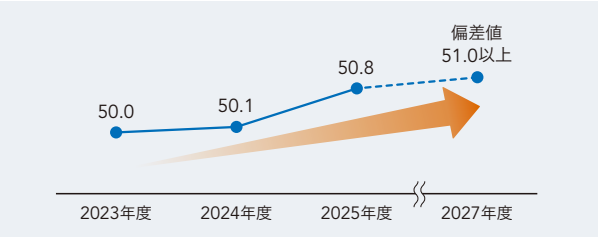
GHG排出量（Scope1・2）削減の進捗



❹ 企業文化の変革と人財戦略の再構築

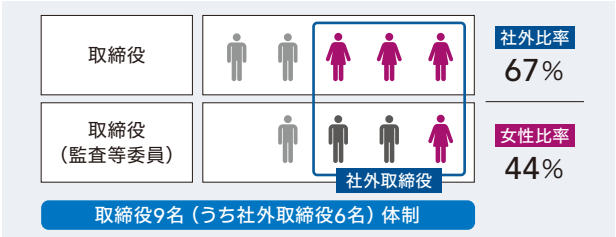
- 2027年度までにタレントマネジメントシステムを構築し、グループ全体で人事施策を統合運用します。
- マネジメント登用を見据えたサクセッションプランを運用し、社員の専門性に基づくゴール設定や育成投資を実施します。更に、グループ間で横断的ジョブローテーションを行うことで、個人の新たなキャリア形成の機会や挑戦の場を提供していきます。

ワークエンゲージメント偏差値の推移



❺ ガバナンスの強化

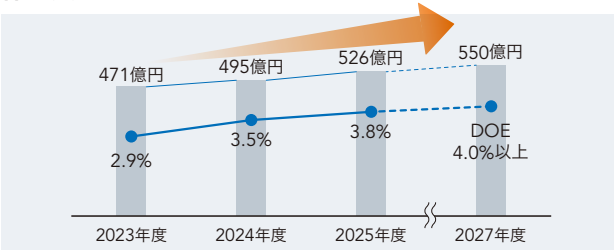
- ホールディングス体制への移行に伴い、監査役会設置会社から監査等委員会設置会社へと移行しました。
- 監査等委員会設置会社への移行により、取締役および執行役員に対する業務執行の監督機能、内部統制の監視体制を強化し、資本効率を重視する経営の実現とその実践を担保するガバナンスを強化しました。
- 取締役会における独立社外取締役比率は67%、女性取締役比率は44%となります。



❻ 安定的な株主還元

- 株主の皆様への利益還元を経営上の重要課題と位置づけ、安定的な配当を実施していくために、配当方針を単年度利益に基づく「配当性向」から自己資本基盤に基づく「DOE」に変更しました。
- 中長期の企業成長と配当を連動させることにより、一時的な利益の増減に影響を受けない安定した株主還元を実現していきます。

株主資本・DOEの進捗

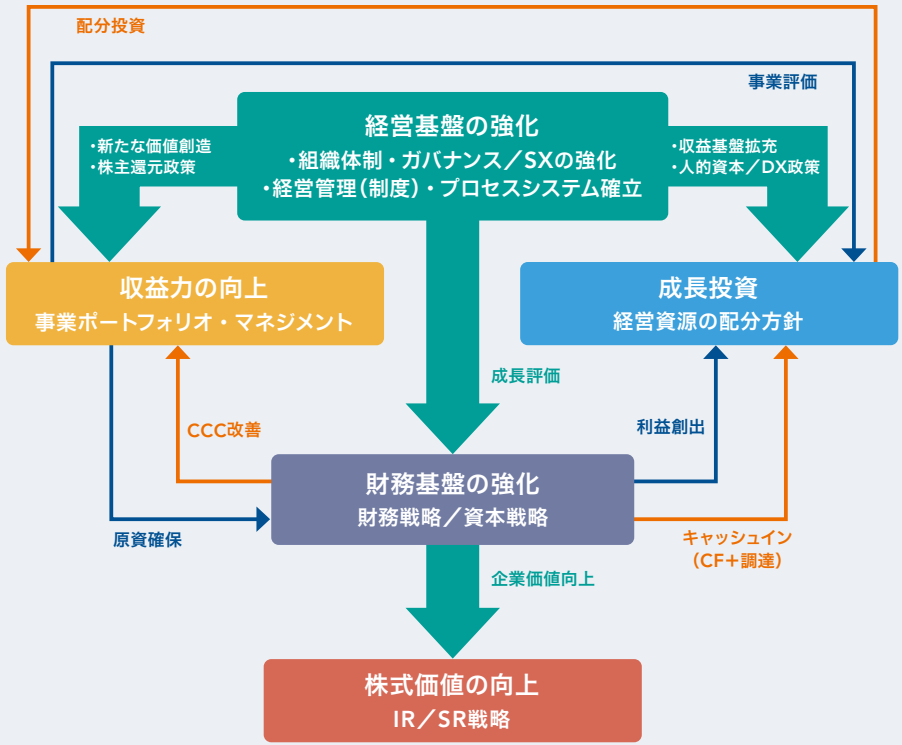


財務資本戦略

資本効率の向上・資本コストに基づく経営の実践

- 中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現に向けては、資本コストや株価を意識した経営判断が求められています。
  そのアクションプランである当社グループの中期経営計画において、資本コストを上回る資本収益性（ROE）を達成していくことを経営目標としています。
- 中長期的な企業価値向上と持続的な成長の実現においては、事業ポートフォリオの不断の見直しを図り、経営資源の適切な配分を行うことが重要であると認識しています。
  そのためにも、ガバナンスの高度化に基づく経営基盤の更なる強化による収益・財務基盤の改善を図るとともに、当社キャッシュアロケーションの考えに基づく資本構成の最適化を通じて、
  成長投資と株主還元に向けたキャッシュの創出に努めていきます。
  加えて、市場環境の変化にも柔軟に対応し、ステークホルダーの皆様との対話を通じて、更なる企業価値向上と持続的成長に向けた取組みを実践していきます。

企業価値の向上と市場／ステークホルダー等への対応



キャッシュアロケーション

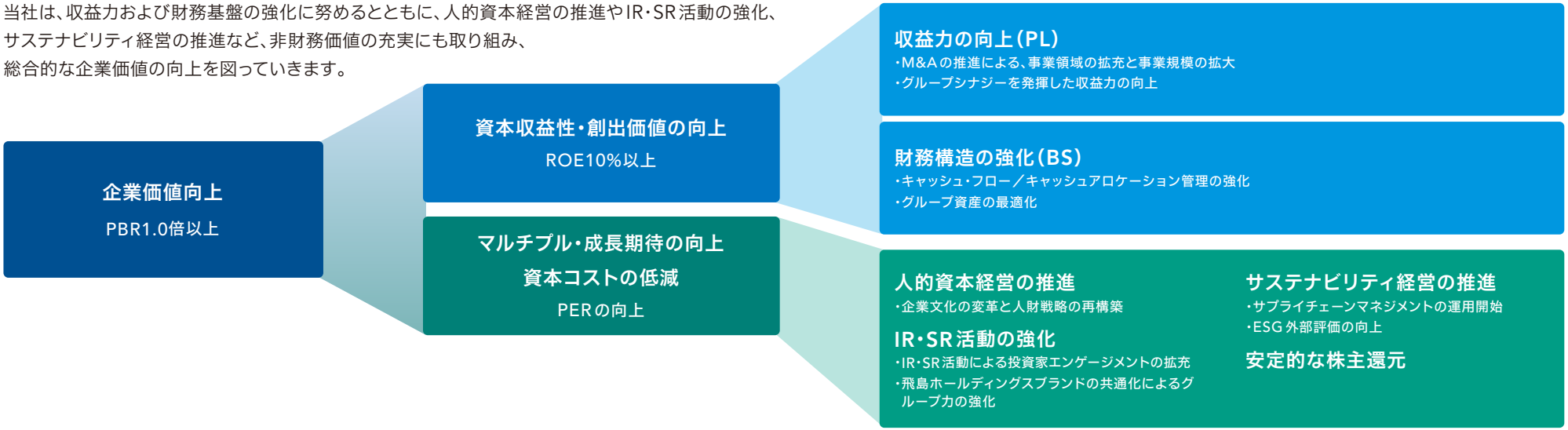
当社では2028年3月までに、
①政策保有株式・保有資産の見直しにより創出されたキャッシュ
②事業活動から新たに獲得するキャッシュ
③保有する現預金
を既存事業（建設・グロース事業）とM&Aへの投資、そして株主還元と適切に配分をしていきます。
なお、M&Aについては、状況により有利子負債の活用も考慮し進めていく予定です。

キャッシュアロケーション



企業価値向上に向けた社内マネジメント

当社は、収益力および財務基盤の強化に努めるとともに、人的資本経営の推進やIR・SR活動の強化、
サステナビリティ経営の推進など、非財務価値の充実にも取り組み、
総合的な企業価値の向上を図っていきます。



株主・投資家との対話

当社は、持続的な企業価値向上を実現するうえで、株主・投資家の皆様との建設的な対話（エンゲージメント）が極めて重要であると考えています。
財務情報と非財務情報の両面における適時・適切な情報開示に努めるとともに、双方向のコミュニケーションを通じて、経営に対する理解の深化と信頼関係の構築を図っています。

主な取組み内容

株主総会の充実
株主総会においては、経営方針や業績、ガバナンス体制などについて丁寧な説明を行い、ご質問には真摯かつ具体的に回答するよう努めています。

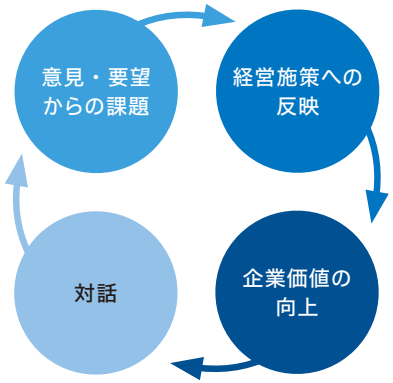
IR・SR活動の推進
半期ごとの決算説明会、個別面談の開催、統合報告書やIR資料の充実などを通じ、機関投資家やアナリストとの継続的な対話を実施しています。
（2025年度の実績：SR面談9回、IR面談23回）

個人株主・個人投資家への情報提供
ウェブサイトや適時開示などを通じて、わかりやすくタイムリーな情報提供を心がけています。

対話のフィードバック
対話を通じて得られたご意見・ご要望は、取締役会などの社内会議体に適切に共有され、経営戦略やサステナビリティ対応の検討・見直しに活かされています。
今後も、透明性の高い情報開示と誠実な対話を通じて、株主・投資家の皆様との信頼関係の更なる強化を図っていきます。

「市場」との対話による経営施策への反映

複数の投資家の皆様とのミーティングは、当社の事業に対する認識度、情報開示の内容など、様々な気づきをいただく貴重な機会となりました。
このミーティングで得た投資家の皆様からの貴重なご意見やご要望は、経営会議、取締役会で報告・議論を重ね、今後の経営施策に反映させていきます。



投資家との対話でいただいた主な意見・要望	経営施策への反映
当社グループの強みや競合との差別化要因を具体的に説明してほしい	統合報告書にて、事業投資を通じた当社グループの価値創造事例を掲載し、主要な成長ドライバーである、M&A における強みを説明。
キャッシュアロケーションの定義や成長・投資計画について解像度を向上させてほしい	統合報告書 2025 にて、戦略投資、株主還元への配分方針を含むキャッシュアロケーションを開示。
スキルマトリックスを再定義してほしい	2025 年 6 月の株主総会より、取締役会が具備すべきスキルを再定義。 当社の「目指す姿」の実現に向けて、そのスキル項目と選定理由もあわせて明文化。
決算説明会の質疑応答記録を公開することで投資家への情報開示を充実させてほしい	ウェブサイトに決算説明資料（当日の説明テキスト付）とあわせて公開。

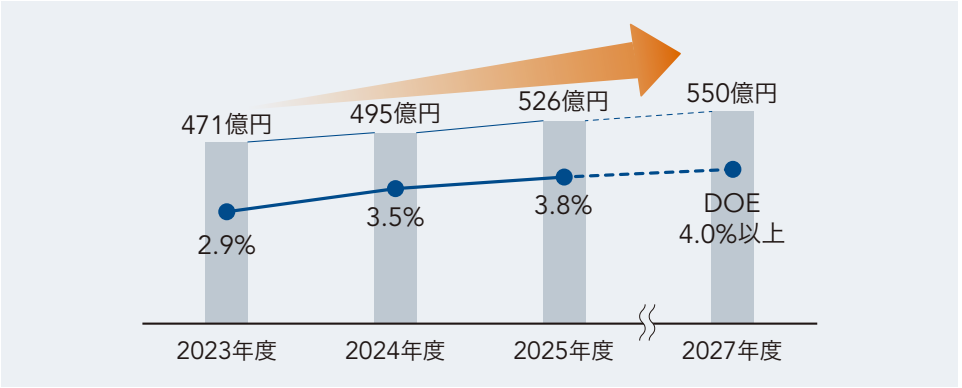
政策保有株式の削減

当社は2027年度までに、政策保有株式をゼロにする計画です。
資本効率の改善に向けて、保有資産の見直しによるキャッシュ・フローの確保により、資本コストの改善を進めていきます。
2025年度：保有上場株式12銘柄のうち1銘柄を売却

株主還元

当社は、株主様への利益還元を経営上の重要課題と位置づけています。資本効率の向上と株主還元の充実を図りつつ、企業価値向上のための成長投資や財務の健全性とのバランスを考慮し、安定的な株主還元を行うことを基本方針としています。
具体的には、自己資本配当率（DOE）を指標としており、現中期経営計画では2027年度までにDOE4.0%以上を達成する目標を設定し、安定的な株主配当を実現していきます。

株主資本・DOEの進捗



事業投資のプロセス

事業投資方針

当社では、成長の主要なドライバーとして、M&A（企業の合併・買収）を単なる規模拡大の手段にとどまらず、
戦略的に重要な技術や市場、サプライチェーンの再構築へのアクセスを確保するための手段として積極的に活用していきます。
特色ある技術や独自のマーケットを有する企業との連携を通じて、新たなネットワークやノウハウを取り込み、
既存事業との融合によるイノベーションを創出することで、「拡ゼネコン」の実現を目指します。

事業投資のプロセス

1 案件形成

注目企業

- 建設事業の新たな事業領域の創出や建設技術の新たな利用先に資する特色ある技術を持つ企業
- ネットワークやノウハウの取込みにより特定の地域や新たな市場への参入に資する独自のマーケットを持つ企業

戦略的思考

- 中長期成長戦略での非連続成長志向の明確化と戦略と整合するシナジーセグメントの対象領域絞り込み

2 投資判断／投資実行

重要判断ポイント

- 投下資本利益率（ROIC）とハードルレートの比較
- 中長期成長戦略に対する当該事業投資の整合性
- 想定リスク／シナジーの妥当性
- PMI※2障壁の有無・大小
- デュー・デリジェンスの確からしさと買収価格の妥当性

知見蓄積

- コーポレート部門の専門知見×業界専門知見×地域密着事業から得た地域知見×投資実績から蓄積した評価知見

※2 PMI（Post Merger Integration）：M&A（合併・買収）後の統合プロセス

3 PMI／事業経営／モニタリング

バリューアップ

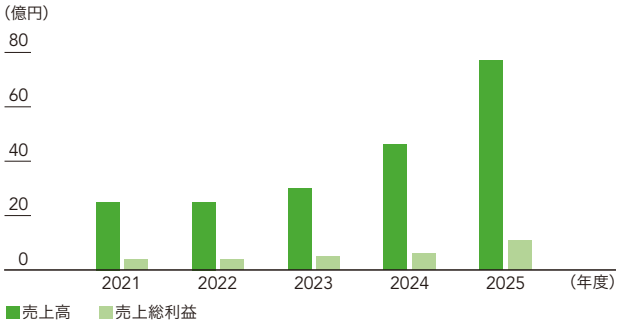
- グループ戦略の共有とグループガバナンスの浸透
- グループ経営者会議による相互理解とシナジー発掘
- 四半期単位でのPDCAによるモニタリングと最適対応策の適時実施
- 全体最適の財務戦略と経営効率化によるROIC向上
- 人事施策の統合運用による採用多様化／人財交流の活性化

モニタリング

- グループ事業管理専門部署によるサポート体制の確立
- PDCAサイクルの導入によるグループ経営方針の共有／早期シナジー実現を担保

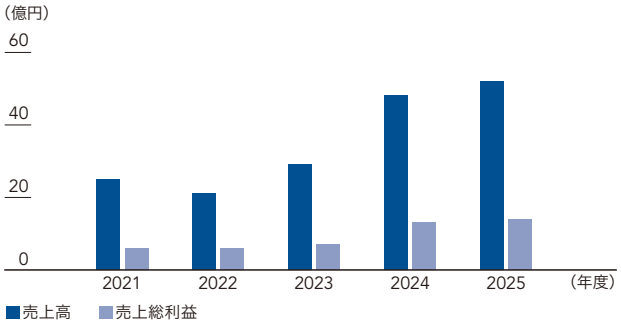
主なグロース事業の業績推移

地域建設（杉田建設・たち建設※1）



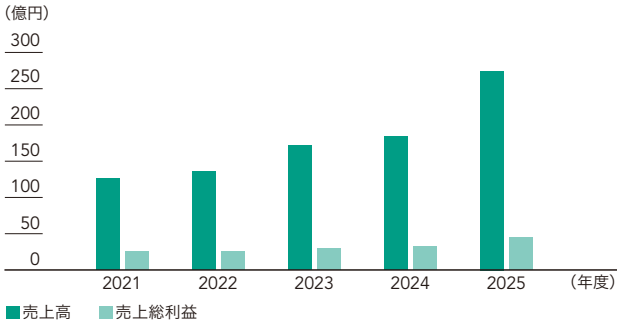
※1 たち建設は2025年度にグループ会社化

水インフラ（テクアノーツ・極東建設※3）



※3 極東建設は2024年度にグループ会社化

グロース事業全体



建設事業

事業内容

狭義のインフラリニューアル事業の枠を超えて、老朽化が進むインフラの寿命を延ばし、インフラの安全性と信頼性を維持し将来的な大規模災害のリスクを減少させる一連の建設複合事業を「インフラアンチエイジング事業」として捉え、経済的にも持続可能な成長を支える基盤となる事業を目指します。

土木事業

創業以来培ってきた技術と経験を基に、国家プロジェクトから地域インフラの整備まで、国土強靭化関連事業を中心に様々なプロジェクトに取り組み続けています。イノベーションマインドと豊富な技術開発ノウハウを活かして、インフラの長寿命化や防災・減災工事にも積極的に取り組み、社会インフラの持続的な維持に貢献します。

建築事業

建物の長寿命化や機能維持につながるリニューアルへの対応を強化し、持続可能な建築環境の実現を目指しています。お客様に必要と思われる情報やサービスを当社から積極的に発信していくことで、お客様自身でも気づかない潜在的ニーズを見つけ出し、それにお応えしていく建設コンシェルジュ活動にも取り組んでいます。

市場環境

建設業界を取り巻く市場環境は大きな転換点を迎えています。国の国土強靭化政策を背景に、防災・減災や老朽化インフラ更新などの需要が拡大する一方、少子高齢化に伴う担い手不足は深刻化し、技能継承や生産性向上が喫緊の課題となっています。
こうした状況に対応するため、BIM／CIMやICT施工をはじめとする建設DXの導入が進展しており、効率化や省人化を通じた新たな成長機会が創出されています。

リスク

労働力不足
熟練技能者の減少による施工遅延

資材・コスト変動
建設資材価格や人件費の変動リスク

規制・法令対応
環境・安全基準の遵守義務増加

自然災害リスク
地震・台風などによる施工・事業影響

機会

生産性向上
建設DXやICT導入による効率性改善

新規市場開拓
再開発・海外プロジェクトへの参入

品質・安全性向上
技術導入で施工精度と安全性強化

環境価値創出
脱炭素建設やサステナブル建材活用

飛島建設株式会社

1883年の創業以来、長年にわたり土木・建築事業を手がけてきた総合建設会社。培った技術力と施工管理力を強みに、国内外で多くの難工事に挑んできました。ICT施工や生産プロセスの一元管理システムなどの導入により、効率性と持続可能性を両立させ、総合建設企業として更なる成長を続けていきます。

事業の特長

- 1883年創業、140年以上続く伝統と信頼
- 道路・トンネルなど社会基盤整備の豊富な経験
- 省エネルギー建築や環境保全型工法を推進
- ICT施工やBIM／CIM導入による効率化
- 技術者教育や多様な人財活躍の場を整備

主な完成工事（2025年度）

土木事業：東北自動車道 胆沢川橋床版取替工事（岩手県）

東北自動車道および釜石自動車道において、橋梁の床版取替工事を実施しました。
当工事の一部（石田橋工区）において阪神高速道路、飛島建設、第一カッター興業の3社が開発した急速床版撤去技術「Hydro-Jet RD工法」が、馬蹄形ジベル形式に対応した工法として初めて採用され、上り線で22日間、下り線で19日間の工程短縮を実現しました。これにより、馬蹄形ジベル形式橋梁への適用性と高い施工効率が実証されました。



建築事業：福岡大学多目的棟新築工事（福岡県）

当工事はRC造（一部S造）5階建で、多目的室をはじめ各フロアーに講義室を設けた、医療関係学生の教育施設を建築する工事です。福岡市城南区の福岡大学病院（計771床）に隣接し、渡り廊下（当工事）で連結します。学生約19,500名と病院関係者・病院利用者等多くの人が往来する環境と、学校行事等にて工事規制もある中、2026年2月末に無事、竣工しました。





短期
DXによる生産性向上の推進

バトンゾーン
リニューアル工事への対応強化

インフラアンチエイジング事業

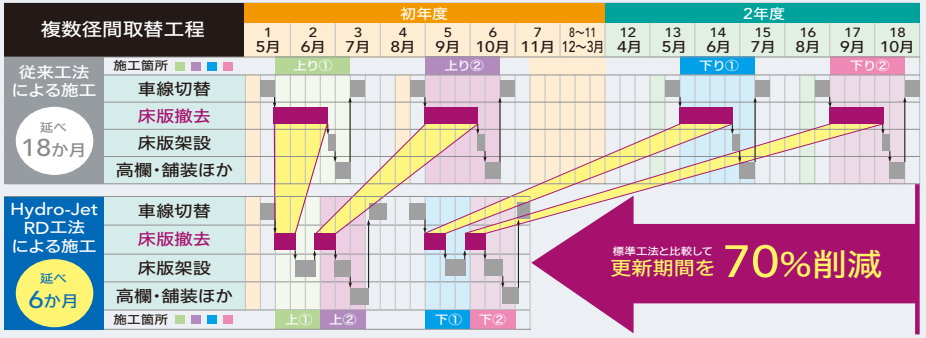
価値創造　実践事例①

馬蹄形ジベル形式に対応した合成鈑桁橋床版の急速撤去技術「Hydro-Jet RD工法」

石田橋工区（東北自動車道 胆沢川橋床版取替工事）では、阪神高速道路、飛島建設、第一カッター興業の3社が共同開発した「Hydro-Jet RD工法」が採用され、これまでのスタッドジベル形式とは異なる、馬蹄形ジベル形式の合成鈑桁橋梁への初適用を実現しました。
本工法は、ウォータージェット技術を活用して鋼桁と床版の接合部コンクリートを高精度に除去することで、従来は多くの時間と労力を要していた合成鈑桁床版の撤去作業の効率化を図るものです。施工にあたっては、交通規制前に接合部の事前処理を行うことで、規制期間中の床版撤去作業を大幅に削減しました。その結果、昼夜作業で計画されていた標準工法と比較して、昼勤作業のみで施工したうえで、上り線22日間、下り線19日間の工程短縮を達成しました。
高速道路の大規模更新工事では、交通への影響低減との両立が重要な課題となります。本工法は、限られた規制時間内で安全かつ効率的に施工できる技術として、その有効性を実証しました。老朽化が進む社会インフラの更新需要が拡大する中、施工の生産性向上と利用者負担の軽減に貢献する技術として、今後更なる適用拡大が期待されています。



長大スパン・複数径間・馬蹄形ジベルにおける工程検討



価値創造　実践事例②

水道施設改修工事（金町浄水場）での協業〈飛島建設 × テクアノーツ〉

東京都水道局の第三取水塔・取水管更新工事では、飛島建設とテクアノーツの技術力を結集し、老朽化した重要インフラの更新に取り組んでいます。
飛島建設は、長年にわたり培ってきた大型土木工事の施工管理力や品質・工程・安全管理のノウハウを活かし、工事全体を統括。一方で、テクアノーツは潜水技術や水中調査、水上施工の専門技術を担い、河川内という特殊な施工環境における調査・施工を支えています。
事前の水中調査から施工計画の立案、施工段階での技術提案において、両社が連携することで、施工リスクの低減と工事の効率化を実現し、大型インフラ工事のマネジメント力と高度な水中施工技術を融合することで、単独では対応が難しい複雑な更新工事にも対応可能となりました。こうした協業は、社会インフラの長寿命化と安定的な水供給に貢献するとともに、グループ内の専門技術を有機的に結びつけることで新たな価値を創出する、飛島グループの強みを示す取組みとなっています。

金町浄水場第三取水塔及び管理橋耐震補強並びに取水管内配管工事（東京都水道局）
取水塔及び管理橋耐震補強一式、既設管内配管Ø2300㎜L=340m耐震補強・配管等の土木工事を飛島建設、機械設備＋水中作業をテクアノーツの協働で実施

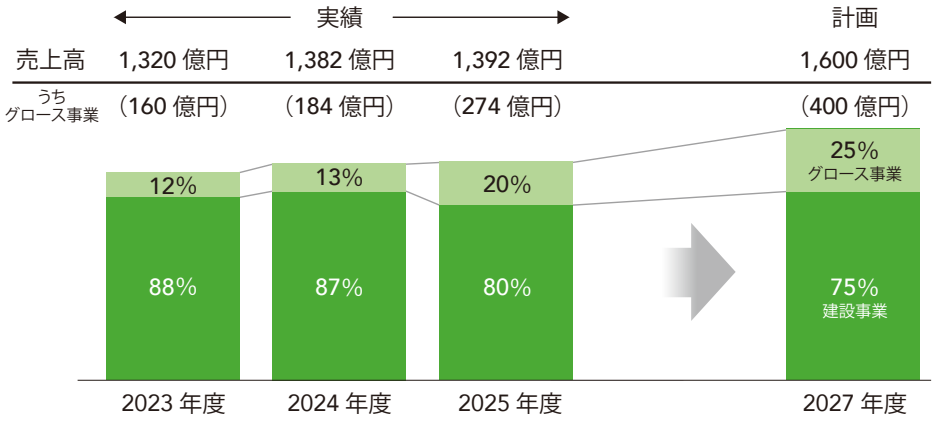


グロース事業

事業内容

「循環型社会」を見据え、建設事業やインフラリニューアル事業の枠を超えてインフラの安全性・信頼性の維持に関わる一連の建設関連サービスを提供する複合事業「インフラアンチエイジング事業」への昇華を目指し、環境領域（水インフラ／木造・木質）や防災・減災領域などに特色ある技術や独自のマーケットを持つ企業との連携を推進します。

■ グロース事業の推移（売上高に占める割合）



市場環境

人口減少や少子高齢化、社会構造の変化により、新設中心の成長モデルは限界を迎えています。気候変動や水資源の制約など環境課題が深刻化し、地震災害への備えが求められるなど、循環型社会への対応が急務です。大量生産・大量消費型から脱却し、再生・再利用・レジリエンスを前提とした持続可能な構造への転換が求められます。そのためには、単一機能にとどまらず、環境・社会・地域に対して複合的な価値を創出することが重要であると認識しています。

リスク

地域建設

都市部への人口集中や少子高齢化による地域経済・社会の衰退・担い手不足

水インフラ

気候変動に伴う豪雨・波浪・渇水リスク増大による事業停滞

木造・木質

- 木材供給不安や価格変動による収益圧迫
- 木造建築普及に伴う高度技術対応の負担

防災・減災

- 大規模地震発生による需要急増に対する供給体制不足に伴う機会損失
- 耐震基準変更による既存製品の競争力低下

機会

地域建設

- 地域インフラの老朽化による生活基盤崩壊の深刻化
- 行政、企業、住民の連携による地方創生機運の高まり

水インフラ

流域治水や水インフラ更新需要の拡大

木造・木質

- 木質化政策による市場の成長期待
- ESG 投資拡大で環境配慮企業の評価向上

防災・減災

- 耐震基準強化によるニーズ増大
- 地震多発に伴う災害意識の高まりによる需要増

グループ会社と技術

地域建設、水インフラ、木造・木質、防災・減災、不動産開発を柱に、地域インフラの維持・更新、水中施工、木質構造建築、防災デバイス、不動産販売など、専門性と成長性を備えた事業ポートフォリオを構築しています。たち建設、極東建設、共和成産などのグループ化により、地域ネットワークや特殊技術を取り込み、建設事業との協業も進展しています。

事業領域	杉田建設	たち建設	テクアノーツ	極東建設	ウッドエンジニアリング	共和成産	E&CS	フォーユー
地域建設	●	●						
水インフラ			●	●				
木造・木質					●	●		
防災・減災							●	
不動産開発								●



短期
専門事業領域の拡充

バトンゾーン
特色ある技術や独自のマーケットを持つ企業との連携

インフラ
アンチ
エイジング
事業

価値創造　実践事例①

飛島建設×ウッドエンジニアリング
～シナジーを加速させ、更なる企業価値向上へ～

飛島建設とウッドエンジニアリングは共同で、重度の障がいのある方々が住み慣れた地域で安心して暮らすことができる共生社会を実現すべく、木造によるあたたかみのある空間を活かし、街に開かれた地域のよりどころとなるグループホームを目指して「石神井いとなみの起点」（東京都練馬区、発注者：社会福祉法人東京都手をつなぐ育成会）を施工しました。本施設は、重度障がい者が地域で安心して暮らせる多機能型拠点として整備され、木材を多用したあたたかみのある空間が特長です。建物は木造一部鉄骨造3階建て（延床約1,383㎡）で、耐火性能や遮音性を確保するとともに、機械浴室の設備対応など利用者に配慮した設計・施工を実現しました。

【建物概要】

発注者：社会福祉法人東京都手をつなぐ育成会
用　途：児童福祉施設等（重度障がい者グループホーム）
階　数：地上3階
構　造：木造一部鉄骨造（1時間耐火構造）







価値創造　実践事例②

たち建設の滋賀での地域ネットワーク × グループ会社の専門力で新たなフィールドへ

たち建設株式会社は、総合建設業を中核に、砕石製造事業など多角的な事業を展開し、長年にわたり主として滋賀県におけるインフラ整備や環境保全に貢献してきました。各分野で高い技術力と豊富な実績を有するとともに、地域社会との調和を重視した取組みを継続しており、地域に貢献する企業として高い評価を得ています。
同社の強固な事業基盤および地域ネットワークと、当社グループが展開する土木・建築事業ならびに水インフラ事業などとの融合・協業を推進することで、グループ間のシナジーを一層加速させ、更なる企業価値向上に取り組んでいきます。

土木 × 水中施工
琵琶湖・河川などの社会インフラと環境を未来につなぐ





たち建設
- 地域の土木施工経験
- 琵琶湖での施工ノウハウ

×

水中施工の専門技術・特殊機械
（極東建設株式会社）
- 潜水技術
- 水中バックホウ　など

▼

琵琶湖・河川工事、
水中施工分野での新たな展開

建築 × 木造・木製品
地域の資源を活かした、新たな建築の可能性





たち建設
- 地域での建築施工実績
- 公共施設、民間施設の実績

×

木造建築・木製品加工の専門力
（共和成産株式会社）
- 木造建築工事
- 木製品の加工技術　など

▼

木造・木質化など、
新たな建築分野への展開

地域建設

杉田建設株式会社



小笠原小中学校改築工事（体育館棟）

島しょ振興（排他的経済水域確保）に貢献

千葉県および小笠原諸島を事業基盤として、建築工事やインフラ整備に取り組んできました。特に小笠原諸島では、約半世紀にわたり、地域の暮らしや産業を支える社会基盤の整備に携わっています。日本の排他的経済水域の約3分の1を占める小笠原諸島のインフラを支えることを通じて、地域の発展とともに、日本の海洋権益の維持にも貢献しています。

事業の特長

- 総合建設会社の卓越した技術力で顧客や地域社会に貢献。
- 小笠原諸島エリア（離島）での独自サプライチェーンを構築し、常に機能的かつ高品質な建造物を提供。
- 人と自然を大切にし、自然環境保護にも積極的に取り組む。

たち建設株式会社



大津市大平宅地造成工事

滋賀の発展に寄与する地域建設会社

滋賀県を事業基盤として、土木・建築工事を中心に地域のインフラ整備や環境保全に長年にわたり取り組み、確かな施工品質と対応力を強みに高い信頼と実績を築いてきました。地域に根差した事業基盤とグループの総合力を融合し、地域社会の持続的な発展に貢献するとともに、持続可能な地域建設モデルの確立を目指します。

事業の特長

- 全国有数の工場集積地域である滋賀湖南地域において、インフラ整備や環境保全に50年以上にわたり貢献。
- 琵琶湖の水域関連における既存グループ会社との親和性。
- 建設事業に加え、砕石事業、生コン事業、商社事業、不動産事業など多角的に事業を展開。

水インフラ

株式会社テクアノーツ



水草刈り取り業務（皇居内堀）

水の技術で未来をひらく

ダム、河川、水道施設などの潜水工事を中核に水環境全般において社会インフラを支える「アクアエンジニアリング」のパイオニアです。水中や浮体構造物の設計・製作・施工、水中ロボット調査、自社開発の水草刈取船による水環境保全などをメインの業務としています。あらゆる「水」に関連する問題を解決に導き、人々が快適に、そして安全・安心に生活できるよう、良好な水環境の保全および創造に貢献していきます。

事業の特長

- 潜水工事に携わり50年以上、卓越した技術力と数多くの熟練潜水士により、水インフラ整備工事において顧客のあらゆるニーズに対応が可能。
- 東北から沖縄まで拠点を構え、事業エリアは全国を網羅、グループ会社との連携により大型工事にも積極的に取り組む。
- 水中ロボットや水草刈取船の自社開発などIoTや機械化により安全性や生産性向上を推進。

極東建設株式会社



水納港Ａ護岸・防波堤（東）整備工事（R6-1）

水中機械施工のスペシャリスト集団

港湾、護岸などの海洋土木を主体とした水中工事を通じて、水関連のインフラ整備工事や維持管理などの役割を担い、人々の暮らし、交通や観光を支えています。
水中工事での様々な制約に対して知恵を絞り、自社開発による水中機械化施工技術により水中工事の安全性と生産性向上に革新をもたらします。

事業の特長

- 1980年から、潜水士の安全と作業効率向上のため、水中機械の自社開発に着手。
- 水中でも施工可能なバックホウを自社で開発、操縦は自社潜水士が水中で行い、水深50mまで施工可能。
- 視界不良環境下での水中重機の遠隔操作・無人化など、高度な技術開発を推進。
- 環境負荷低減のため、万が一の油漏れなどに備え、電動化を推進。

木造・木質

株式会社ウッドエンジニアリング


浜松PJ（静岡県）

木造・木質化建築の普及促進

中高層・大規模の木造・木質化建築物の普及促進を目的に、飛島建設の建築技術とナイス株式会社の木材ノウハウを融合するため両社により合弁会社を設立しました。人と地球環境にやさしい「Wood」を活かし、持続可能な建築物を提供することで日本の森林環境の改善に貢献し、これまで培ってきた「エンジニアリング」に磨きをかけ、木造木質化建築でのリーディングカンパニーを目指していきます。

事業の特長

- 総合建設会社と木材流通大手がタッグを組み、中高層・大規模木造建築において材料調達・事業化支援から設計・施工・アフターまでワンストップでの提供が可能。
- 木造・木質化において、高度な技術力と専門性により、高い品質と安全性を確保。

共和成産株式会社


木質透彫壁材『レーザーボード』

木製品加工のエキスパート

木製品の加工を主要な業務とし、建築物の内装パネル（間仕切壁）やインテリア・エクステリアなどのオリジナル商品の企画・設計・製造・販売を行っています。常に先進的な技術と独自アイデアにより高品質でデザイン性に富んだ付加価値の高い製品の提供を心がけています。
また、IoTにより受注・設計データなどを工場各製造マシンと連携するなど、製造現場での省力化・高効率化に積極的に取り組んでいます。

事業の特長

- 多種多様な製造マシンと実績に裏付けられた加工技術により多彩な表面材の加工を得意とし、4万種以上のパターンから、あらゆる顧客のニーズに対応可能。
- 意匠性の追求にとどまらず、内装材の不燃認定や内装パネルにおいてはIoT活用により建設現場での施工省力化を実現するなど機能面でも差別化を図る。

防災・減災

株式会社E&CS


トグル制震構法施工例（富士市役所）

未来の生活に備えを、もしもの時のために支える

制震装置などの建材取引を通じて、人々が集まる公共性の高い施設を災害に強く、地震発生後も使用継続が可能な建物の強靭化に貢献してきました。具体的には、トグル（制震ダンパー）・ディスクシアキー（耐震補強用接合部材）など建物の耐震性向上に寄与する技術や製品を提供しています。

事業の特長

- 建物から地盤まで、耐震・制震の幅広い製品や技術を提供。
- トグル制震構法など独自技術を保有、高い信頼性により、豊富な導入実績を有している。
- 木材を活用した液状化対策工法により防災と脱炭素を同時に実現。

不動産開発

株式会社フォーユー


ランカ横浜磯子

お客様目線のものづくり

総合不動産業として分譲住宅などを中心に、用地取得から事業企画、開発、設計・監理、販売まで、自社一貫体制により、お客様へ快適で品質の良い、そして安心できる不動産を提供しています。また、グループ間連携による木造・木質化の積極的な企画・開発により、脱炭素社会の実現に向けた対応を加速させていきます。

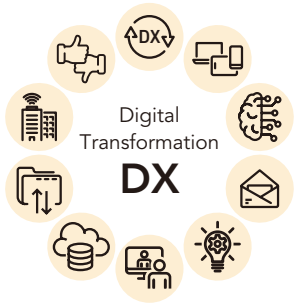
事業の特長

- お客様のご要望を丁寧に汲み取り、お客様を第一とする分譲住宅事業を40年にわたり展開。
- ZEHによる環境負荷軽減や無電柱化による防災機能の強化を推進
- グループ会社である総合建設会社との連携により、業界をリードする高い品質や安心安全基準を設定。

イノベーション事業

事業内容

建設業全体への貢献事業として、将来予測される建設供給力ギャップを補うため、業界のデジタル化による生産プロセスや労働力の高度化を推進。建設業の持続可能な成長を支える基盤を提供する事業を目指し、建設ビジネスの新たな成長フィールドを開拓していきます。



イノベーション事業とは

建設業の枠を超えて新たな価値を生み出し、地域建設業の変革をDXを通じて支援する事業です。足元では、既存の顧客基盤を活用して「建設DXサポート事業」の拡大を進めています。更に、地域建設業の経営力向上を支援するサービスを推進。多様なパートナーとの共創を通じてイノベーションを加速し、建設業と地域の持続的な発展に貢献することが、この事業の方向性です。

DX・技術・人財の支援を組み合わせ、各社の課題に応じた経営バリューアップを目指しています。

市場環境

建設業界では、労働人口の減少や脱炭素社会への移行を背景に、デジタル技術を活用した施工の効率化や省人化へのニーズが急速に拡大しています。国のインフラDX推進政策も追い風となり、BIM/CIMやIoTを活用した新たなビジネス機会が広がっています。一方で、専門人財の不足や初期投資負担、技術標準化の遅れは導入を阻害するリスクとなっています。当社は、こうした課題を見据えつつ、デジタル技術を成長戦略の核に据えることで、環境負荷低減と生産性向上を同時に実現し、持続可能な建設産業の未来を切り拓きます。

リスク

導入コスト
初期投資やシステム導入費用が高額

運用難易度
現場スタッフの習熟不足による活用不十分

サイバーリスク
データ漏洩や不正アクセスの可能性

標準化・互換性
異なる現場やシステム間での連携課題

機会

生産性向上
施工効率や工期短縮によるコスト削減

品質改善
施工精度向上や不具合の早期発見

安全性向上
作業員の安全管理や危険予測の高度化

データ活用
施工データを活かした経営判断・戦略強化

株式会社ネクストフィールド



飛島建設の建設業のノウハウ（建設現場に精通した建設技術者など）とNTTグループの最先端のICT技術力により、建設業界に寄り添った建設トータルサポートを提供するために設立した企業です。

建設DX・建設BPO・建設NWという3つの強みを活かし、常に前例のないものにチャレンジし、自らを変革するという考えのもと、「DXの力で建設業界すべての人たちに、最高の『場』の提供」を目指します。

事業の特長

- 建設業×ICTの融合力
- 建設現場に対する総合的なDX支援
- 高度な通信インフラ支援
- 建設現場目線での提案やサポート対応

株式会社アクシスウェア



経営戦略・IT戦略の推進・実現を支援する「コンサルティング／ITアーキテクトファーム」です。当社は、システム開発の提案から開発まで一貫して行い、最適なソリューションを提供しています。担当領域はWEBシステムや業務システムなどと広範で、支援するお客様の業界も多岐にわたります。今後も多くのお客様のDX推進のため、システム開発にとどまらず、AIやRPAなど様々な形で貢献していきます。

事業の特長

- 幅広い業界での開発実績に裏付けされた柔軟なプロジェクト対応力
- 企画から導入後のサポートまでトータルでサービスを提供
- 建設業と連携した独自のAIシステム開発



短期
建設DXサポート事業の拡大

バトンゾーン
地域建設業に向けた経営バリューアップ支援サービスの推進

インフラ
アンチ
エイジング
事業

建設DXサービス事業

通信最大手NTTグループとの合弁で株式会社ネクストフィールドを設立し、建設DXオープンイノベーション事業を展開しています。
これにより、今後は地域建設業者への経営支援事業の展開を視野に、建設DX技術や専門人財によるサポートサービスを提供しています。

①建設DX（Digital Transformation）

建設業界では一連の業務フローの中で業務ごとにデジタルツールが採用されていますが、それぞれが独立したシステムを採用しているため、個別にログインが必要であったり、業務間のデータ移動に煩雑さが生じている状況です。この課題に対して、各種デジタルツールと連携可能なプラットフォーム「e-Stand（イースタンド）」を開発し、シングルサインオンや一元的なデータ蓄積・活用を可能としました。

「e-Stand」概要



現場の日常業務に必要な情報（アプリ・デバイス・ウェブサイト等）を1つのブラウザ画面に集約し、業務効率化を実現。

②建設BPO（Business Process Outsourcing）※1

建設BPOでは「IT監督※2」が実施するDX研修や「DX認定」の取得支援と、建設現場に寄り添うDXサポートを展開しています。

※1 企業の業務プロセスの一部を業務の企画・設計から実施まで一括して専門業者に外部委託すること
※2 建設現場におけるIT関連の監督代行業務を行う人材（株式会社ネクストフィールドより派遣）

「IT監督」実施例

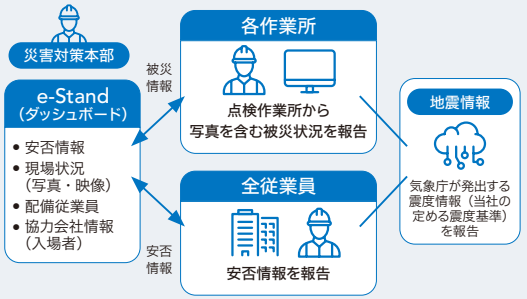
〈 A社 〉	〈 B社 〉
業務分析から会社標準アプリの選定、標準アプリの現場レクチャーまで全事業部にてトータルで活用	アプリケーションの活用定着をメインに、現場へのデバイスなどの一括提供も実施
① 現場業務実態調査（アンケート形式による）	① 会社選定アプリの現場へのレクチャー
	② 全職員が問い合わせ可能なサポートデスク対応
② 標準アプリの選定	③ 現場で活用するデバイスの提供・保守
③ 標準アプリ定着のための現場へのレクチャー	
④【予定】年度末に再度実態調査（効果測定）	

価値創造　実践事例

グループ会社での導入事例

- 「e-Stand」ダッシュボード（8社導入）
  日常業務に必要なサービス・ソフトウェアの情報をタブレット等の端末で一覧表示できるダッシュボード機能のサービス
- 「e-Stand」を利用した安否確認システム（7社導入）
  従業員が安否情報や被災情報をリアルタイムに登録し、災害対策本部が全従業員の安否状況を一元管理するとともに、自動作成される被災地域の稼働作業所リストをもとに被災状況を迅速かつ効率的に把握できる災害対応支援システム

「安否確認システム」導入事例



- 電子点検帳票「チェクレポ」（2社導入）
  タブレットやスマートフォンなどの端末を活用して各種点検作業の実施・管理をデジタル化し、紙ベース管理からの脱却や報告書作成・回覧・保管業務の効率化、更には点検品質の均一化を実現する点検管理システム
- 「e-Sense」シリーズ（3社導入）
  現場の安全、効率化かつクラウド可視化を目的とした管理業務に必要なデバイス（各種カメラ・センサーデバイス等）

サステナビリティ

当社グループは、グループビジョンで掲げた「New Business Contractor」になるための3つのバリュー、
「創造」「共創」「共生」を通じ、グループ各社が持つ力を結集し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指します。

サプライチェーンの再構築

サプライチェーンの再構築とは、当社グループがサステナブル経営の高度化に向けて取り組んでいる重要な戦略です。サステナビリティ推進部を設置してグループ全体のサプライチェーンを一元的にマネジメントし、各プロセスでESGテーマを設定してPDCAサイクルを運用しています。循環型社会・経済を見据えた持続可能な製品・サービスの開発や環境負荷低減技術の開発を通じて、環境や社会に配慮したサプライチェーンの構築を目指しています。

サプライチェーンと主なESGテーマ

プロセス / ESGテーマ	資源採取 ～生産施設	製造・加工 ～製品出荷	流通・販売 ～購入・消費 ～廃棄・処分
GHG排出	上流の間接排出 (Scope3)	自社の排出 (Scope1・2)	下流の間接排出 (Scope3)
気候変動 脱炭素	低炭素素材 (生コンクリート、鉄骨など) の調達	生産性向上・省エネルギー推進 バイオ燃料の確保と使用 非化石証書の活用	ZEB・ZEHの取組み強化
	GHG排出量の正確な算定		
資源循環	サーキュラーエコノミーへの移行を目指した取組み		
生物多様性	生物多様性に配慮した施工		
人権尊重	人権デュー・デリジェンスの強化、人権に配慮した材料の使用		

脱炭素社会の実現に向けて

当社グループはサステナブル経営の更なる高度化を推進していくため、脱炭素への取組みを重要課題と位置づけ、削減ロードマップを策定しました。

Scope1・2では、建設現場の生産性向上による省エネルギーの推進に取り組むとともに、電力・燃料の脱炭素化を推進し、2030年に42%削減、2050年にカーボンニュートラルを目指します（2020年度比）。

Scope3では、低炭素建材の導入の検討や、ZEBなど建物の省エネルギー化を推進し、2030年に25%削減、2050年に90%削減を目指します（2020年度比）。

今後、様々なサプライチェーンと連携しながら、脱炭素社会の実現に貢献していきます。

CO_2排出削減目標

※2020年度比

		2027年度	2030年度	2050年度
Scope1	自社での燃料の使用などによる直接的な排出	30%削減	42%削減	カーボンニュートラル
Scope2	自社が購入した電気などによる間接的な排出			
Scope3	Scope1・2以外の間接排出	18%削減	25%削減	90%削減

サプライチェーンの主なCO_2排出

上流 Scope3
1. 建設事業で使用する建材の製造・輸送などに伴う排出（カテゴリ1）
2. 廃棄物の処理に伴う排出（カテゴリ5）
3. 出張や通勤に伴う排出（カテゴリ6・7）

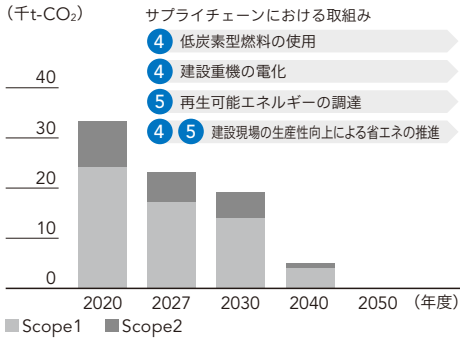
自社 Scope1
4. 建設現場で使用する重機の燃料の使用などに伴う排出

自社 Scope2
5. 建設現場や事務所で使用する電気・熱の使用などに伴う排出

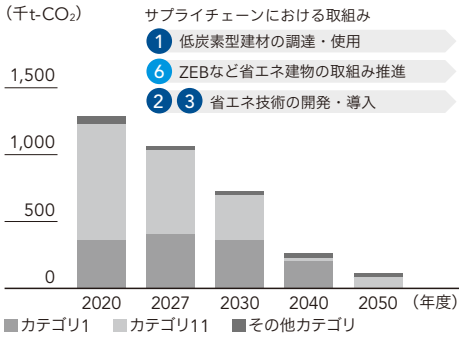
下流 Scope3
6. 完成して引き渡した建物の稼働開始から解体までに生じる排出（カテゴリ11）

削減ロードマップ

Scope1・2 自社



Scope3 上流・下流



環境への取組み

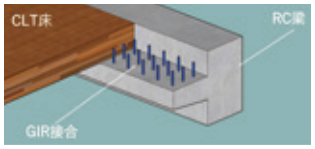
**当社グループは持続可能な社会システムと持続可能な経済成長の両立が求められることを念頭に、
グループ企業独自の環境技術を活用し、サステナブル社会に対応したトランスフォーメーションの実現を推進することで、
環境分野においても「創り・育てるプラットフォーム・カンパニー」としての新たな成長フィールドを開拓していきます。**

木質混構造建築物技術

飛島建設

カーボンニュートラルが注目される昨今、木材を積極的に利用した建築物の可能性が模索されています。飛島建設では主架構を鉄筋コンクリート造とした建築物に適用可能な木質構造部材として「RCLTスラブ」と「MuKu+WOOD®(むくっど)」を開発しました。

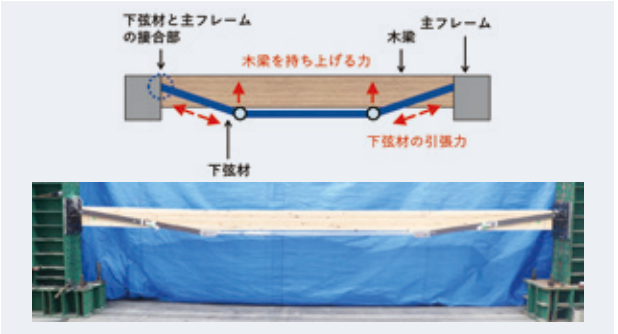
RCLTスラブはRC梁の側面にRC片持ちスラブを設け、その上にCLTをスラブとして配置します。片持ちスラブとCLTの間には接合具を配置して定着することで、CLTスラブを強固に支持します。接合には引きボルト接合のほか、グルードインロッド接合(GIR接合)を採用しています。



RCLTスラブ

MuKu+WOOD®は、木梁(集成材)とターンバックルや斜材などの鋼製部材を組み合わせた木鋼ハイブリッド梁です。

MuKu+WOOD®では、鋼製部材の働きによって長期荷重による木梁のたわみが抑制されるため、木梁を単独で用いた場合と比較して、小さな梁せいで大スパンに対応することができます。



MuKu＋WOOD®

水生雑草除去技術

テクアノーツ

近年、湖沼や河川、ため池などでの外来水生植物の異常繁茂に伴い、水質悪化による生態系への影響や取水機能が損なわれるなどの問題が全国各地で発生しています。テクアノーツでは、こうした社会課題の解決に向けて、植物の種類や繁茂状況、水域の特性を踏まえて最適な除去方法を提案し、水域の環境保全と機能回復に取り組んでいます。

当技術は、水草除去船や専用の刈取・回収装置を活用し、広範囲かつ多量に水生植物を除去することが可能で、大型湖沼から河川、小規模水路まで幅広い場所に対応可能です。

更に、繁茂を抑える技術開発や回収した水草の再資源化などを通じて、更なる環境負荷低減への貢献と新たな資源循環の仕組みの構築を目指しています。

こうした取組みは、水質や生態系などの環境保全に加え、防災機能や景観維持など人々の暮らしにも好影響を与えます。水域環境の持つ本来の機能と豊かな生態系を支える環境ソリューションとして、持続可能な地域環境の形成に貢献しています。


水生雑草除去作業(鶴田ダム)

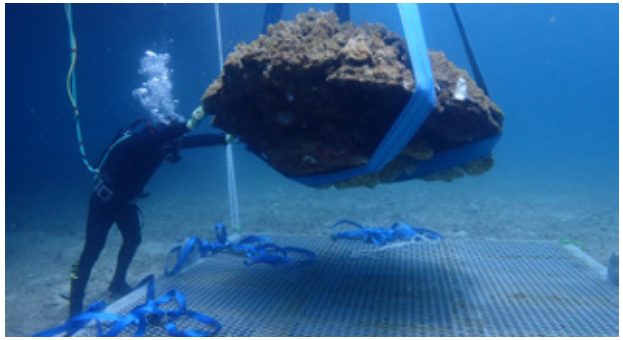
大型サンゴ移設技術

極東建設

沖縄の豊かなサンゴ礁生態系は、多様な海洋生物の生息基盤であるとともに、沿岸環境の保全や地域の観光資源として重要な役割を果たしています。一方で、港湾や空港などの社会基盤整備を進めるうえでは、生態系への影響を最小限に抑えながら事業を実施することが求められています。

極東建設では、こうした課題に対応するため、希少サンゴの保全技術の開発・適用に取り組んでいます。

那覇空港滑走路増設事業では、多数の大型サンゴの移設に対応するため、事前調査から移設計画、施工技術の確立までを一貫して推進し、サンゴの規模や生育環境に応じた移設工法を開発しました。更に、移設後のモニタリングを通じて生育状況を継続的に確認し、得られた知見を技術改良に反映することで、海洋生態系の保全と社会インフラ整備の両立に貢献しています。こうした取組みを通じて、サンゴ移設に関する高度な技術とノウハウを蓄積し、国内有数の実績を築いています。


沖縄地域でのサンゴ移設作業の様子

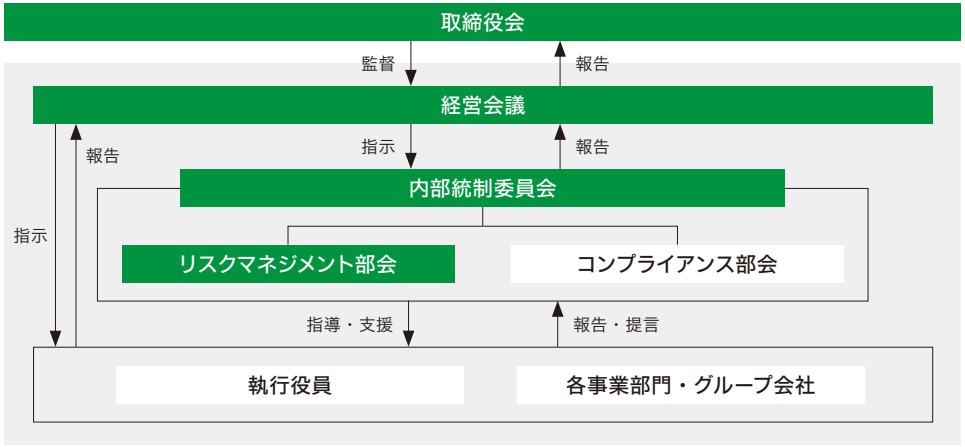
TCFD提言に基づく気候関連情報の開示

当社グループではサステナビリティ経営に向けた取組みの一環として、ESGやSDGsに配慮した経営による「社会のサステナビリティ」を推進することで企業価値の向上を目指しており、気候関連情報の開示が不可欠と考え、気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD※)の提言に賛同し、TCFDが提言する情報開示のフレームワーク(ガバナンス・戦略・リスク管理・指標と目標)に沿った気候関連情報を開示しています。TCFD開示項目におけるシナリオ分析の結果をもとに当社グループにおける気候変動のリスクと機会を把握し、脱炭素社会への移行に向けたガバナンスや事業領域の更なる強化を目指します。

※TCFD(Task Force on Climate-related Financial Disclosures:気候関連財務情報開示タスクフォース)
G20の要請を受け、金融安定理事会により気候関連の情報開示および金融機関の対応をどのように行うかを検討するため、2015年に設立された枠組み

ガバナンス

当社グループでは、気候変動リスクを含む経営または事業活動に重大な影響を与える可能性がある事項について、課題の整理、施策の立案・展開、進捗管理を行う「リスクマネジメント部会」を設置しており、当部会での検討内容は、社長を委員長とする内部統制委員会を通じ、取締役会に報告(4回/年)します。



戦略

気候関連のリスクおよび機会がもたらす組織のビジネス・戦略・財務計画への実際および潜在的な影響

- 当社グループでは、グループ各社により構成された「TCFDワーキンググループ」において、気候変動が当社グループに与えうる財務的影響について分析を実施しました。
- 今後の脱炭素社会への「移行」において影響が想定される項目と、平均気温の上昇により気象災害などが激甚化するなどの「物理」的変化において影響が想定される項目を特定し、それぞれの項目における財務的影響をリスク・機会に分け検証を行いました。

「移行」「物理」に関するリスク・機会の検討にあたり採用した主要シナリオ

「移行」シナリオにおけるリスク・機会の分析
・1.5℃シナリオ:IEA NZE2050シナリオ
・1.5℃シナリオ:IPCC RCP2.6シナリオ

「物理」シナリオにおけるリスク・機会の分析
・4℃シナリオ:IPCC RCP8.5シナリオ

	2030年	2050年	今世紀末
「移行」シナリオにおける リスク・機会 今世紀末までの気温上昇を1.5℃未満に抑えることを目的に、脱炭素社会への「移行」に向けた大胆な政策・技術革新が進むシナリオにおけるリスク・機会を想定	低炭素社会への移行に伴う財務への影響が2030年時点で顕在化すると想定	低炭素社会への移行が進み2030年より更なる財務への影響の可能性があると想定	産業革命前と比べて気温上昇1.5℃未満
「物理」シナリオにおける リスク・機会 大気中の温室効果ガス濃度の増加などにより今世紀末までの気温が4℃程度上昇し、気象災害などが激甚化するシナリオにおけるリスク・機会を想定	気象災害など激甚化による財務への影響はまだ限定的と想定	気象災害激甚化などによる財務への影響が2050年頃に大きくなると想定	産業革命前と比べて気温上昇4℃程度

	「移行」シナリオ	「物理」シナリオ
建設事業・グロース事業への影響	• 温室効果ガス規制強化や炭素コストの増加により、建材の調達コストが増加する。 • 温室効果ガス規制強化や炭素コストの増加により、低炭素建材・施工への転換が進む。 • 再生可能エネルギー関連や、省エネ関連の建築市場が拡大する。	• 災害激甚化による工事中断・工期遅延が増加する。 • サプライチェーン寸断により資材調達が困難になる。 • 夏の高温・猛暑に伴い、屋内外の作業環境が悪化し、労働生産性の低下、人手不足が加速する。 • 災害に対するインフラ強靭化事業や防災関連事業が大幅増加し、気候変動適応を踏まえた高度かつ高コストな設計・施工の要求が高まる。
イノベーション事業への影響	• 脱炭素対応に向けたDXをめぐり、技術競争が激化する。 • デジタル活用による施工プロセスの効率化や省エネ化、環境負荷低減のニーズが拡大する。 • 再生可能エネルギー関連や省エネ関連の建築市場拡大に伴い、プロジェクト管理のDX需要が増加する。	• 災害激甚化により、事業サービスを提供する基盤(データセンターやクラウドサービスプロバイダー)が被災する可能性が高まる。 • 夏の高温・猛暑に伴う労働環境悪化や労働生産性の低下への対応として、省人化、自動化などのDX需要が増加する。

リスク・機会			自社への影響	影響度 2030年	影響度 2050年	対応策
移行	リスク	脱炭素政策の強化	**炭素税による課税コストおよび調達コストの増加** • 炭素税分が原材料・建設資機材価格に転嫁され、調達コストが増加する • 事業活動に伴うCO_2排出量に応じた炭素税の課税コストが増加する	大	大	**サプライチェーンを通じたCO_2排出量削減活動の推進** • 炭素税削減に向けた低炭素型資機材・建設機械・工法の活用推進 • CO_2排出量削減に貢献する再生可能エネルギーの利用
		脱炭素化による市場の変化	**建設資材の価格変動による調達コストの増加** • サステナブル資材の需要が増加し、供給減や価格転嫁が発生することで、セメント、生コンクリート、鉄鋼材、鉄筋、木材の調達コストが増加する	大	大	**サプライヤーとの関係強化、資源の有効活用によるコスト抑制** • サプライヤーとの関係を強化することにより建設資材を安定的に確保 • 調達ルートの多様化・安定化 • 施工現場で発生した建設廃棄物を循環利用することで新たな資材調達を削減
			脱炭素対応の遅れによる利益の減少 • 脱炭素の対応が遅い企業は市場において低評価となり、受注機会が減少する • 求められる脱炭素の技術要件で優位性がない場合、受注機会を逸失する要因となる	大	大	**脱炭素施工ニーズへの対応** • 脱炭素社会の実現に向けた低炭素型資機材・建設機械・工法の活用推進 • CO_2排出量削減に貢献する再生可能エネルギーの利用
	機会	脱炭素政策の強化／脱炭素化による市場の変化	**脱炭素技術の需要増加に伴う利益の増加** • 脱炭素政策に対応する脱炭素技術として、ZEB・ZEH物件、木造物件、CO_2貯蔵技術の需要が増加する	中	中	**低炭素型建築・CO_2貯蔵技術の取組み強化** • コンシェルジュ機能※1を活かした木造建築およびZEB・ZEHなど省エネルギー建築の提案力強化・技術開発 • 木造・木質化建築の推進 • カーボンストック技術※2の活用拡大と開発
			再生可能エネルギー関連の設備・施設の需要増加に伴う利益の増加 • 再生可能エネルギーに関わる設備・施設への投資が増加し、需要が増加する	中	中	**電力構成の変化を見据えた顧客営業の推進・強化** • 再生可能エネルギー（新規小水力発電供給事業・既存施設改良、水力リニューアル関連工事、太陽光・バイオマス）分野の営業推進
			建設資材の製造におけるサステナブル資材の需要増加に伴う利益の増加 • 建築物のライフサイクル全体のCO_2排出量削減のため、木材や木質資材のニーズが増加する	小	小	**サステナブル資材の取組み強化** • 木質資材等の脱炭素に資する製品の開発の強化や営業推進
			ZEH物件の販売の需要増加に伴う利益の増加 • 脱炭素政策により低炭素・省エネ住宅が標準化され、住宅購入者においてZEH物件の需要が増加する	小	小	**不動産開発事業におけるZEH領域の展開拡大** • ZEH、省エネ不動産の企画、開発、設計・監理、販売の強化 • ZEHデベロッパーとしての実績報告
			脱炭素につながる建設DXの需要増加に伴う利益の増加 • 建設業界における脱炭素対応の必要性が高まり、CO_2排出量の可視化・管理、施工効率化に資する建設DXの需要が増加する	中	中	**脱炭素社会への移行を背景とした建設DXの戦略的推進** • 建設DXサービス（「e-Stand※4」プラットフォーム、「IT監督※5」など）の提案推進 • 施工プロセスの可視化・効率化による脱炭素化や省資源化の社外ニーズの取り込み
物理	リスク	自然災害	**土木・建築現場および製造拠点の被災に伴う事業活動の停止による利益の減少** • 極端な気象現象によって設備・建物など資産の損傷・滅失、建設能力の低下、資材の輸送・配送の混乱・遅延などが発生し、施工の停止・遅延や製造の中断など事業活動に影響がある	中	中	**サプライチェーンと連携した災害時のBCP対応力の強化** • BCP対応を盛り込んだ施工計画の策定 • サプライチェーンと一体となったBCP体制の構築と定期訓練の実施 • 防災・減災技術開発と展開 • 有事の代替業務手段（リモート環境等）の確保 • グループ全体の安否確認・情報共有体制の整備
		気温上昇	**気温上昇による施工現場の生産性低下に伴う労務費の増加** • 夏季の猛烈な気温上昇により就労環境が悪化し生産性が低下する	小	小	**就労環境の改善に向けた環境整備** • ロボット化やICT技術を活用した生産プロセスの変革 • プレキャスト化の推進による現場作業の省力化 • FSC※3の展開による現場管理業務の効率化 • ウェアラブル技術や個別ガイドラインの導入による現場安全衛生の高度化 • 熱中症防止対策や現場の労働環境整備
		水不足	**島しょ部の土木・建築現場における水不足に伴う事業活動の停止による利益の減少** • 気候変動により干ばつの頻度が増加することで、給水制限がされ、施工の停止・遅延など事業活動に影響がある	小	小	**島しょ部における水リスク管理** • 施工現場における節水型設備・重機等の導入 • 海水淡水化施設の設置
	機会	自然災害	**自然災害対策工事の需要増加に伴う利益の増加** • 大雨や短時間強雨の頻度や強さの増大、猛烈な台風の増加が予測され、対策工事の需要が増加する	小	中	**インフラの強靭化・長寿命化ニーズへの対応強化** • 「防災のトビシマ」として培った技術の活用 • 国土強靭化関連工事に関する施工技術の開発 • コンシェルジュ機能を活かした各種ソリューション、維持管理の提案力強化 • 現場の施工を担う人財基盤の強化

※1 コンシェルジュ機能：顧客の悩みや要望などについて世の中のトレンドから顧客固有の課題を選定し、当社の技術やノウハウ、外部リソースを使うことで最適な解決策を提案する機能
※2 カーボンストック技術：木材を大量かつ長期間貯蔵しCO_2を削減する当社独自の技術
※3 フィールドサクセスセンター：現場運営の省人化・品質、安全、生産性の向上を目的とする業務集約型の現場管理機能（略称：FSC）
※4 e-Stand（イースタンド）：建設業界の各種デジタルツールと連携可能なプラットフォームで、シングルサインオンや一元的なデータ蓄積・活用を可能とするサービス
※5 IT監督：建設現場に寄り添うDXサポートで、ソフトウェアの説明やハードウェアの設置をサポートし、デジタルツールの定着化を行うサービス

リスク管理

気候関連リスクについて、どのように選別・評価・管理しているか

- 当社グループではサステナビリティ経営に向けた取組み推進の一環として社会のサステナビリティに貢献するための課題を抽出し、優先的に取り組むべき重要課題（ESG・SDGsマテリアリティ）を決定、「脱炭素の推進」を優先的に取り組むべき重要課題の一つと位置づけています。
- 気候変動リスクの管理については「リスクマネジメント部会」において各部門における気候変動リスクの事業への影響を確認するとともに、定期的にモニタリングを実施し必要な対策が講じられているかについて確認していきます。
- 「リスクマネジメント部会」での検討内容は社長を委員長とする内部統制委員会で組織全体のリスク管理プロセスに統合され、取締役会に報告します。

指標と目標

気候関連のリスクおよび機会を評価・管理する指標と目標

- 当社グループでは脱炭素社会の実現に向けて長期的なCO_2削減目標※6を設定し、SBT※7認定を取得しています。SBT認定を受けた、パリ協定に整合した温室効果ガス排出量削減目標は以下のとおりです。
- 現在の目標は「2℃を十分に下回る水準」ですが、更なる脱炭素化を牽引するため、現在、1.5℃目標への引き上げおよび再認定申請に向けた準備を進めています。

※6 当社グループが排出している温室効果ガスはCO_2であるため、CO_2の削減目標を設定しています。

■ SBT認定を受けた目標

Scope1・2	2030年までに2020年比で25%削減
Scope3	2030年までに2020年比で13%削減

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

※7 SBT（Science Based Targets）：科学的根拠に基づく目標。パリ協定（世界の気温上昇を産業革命前より2℃を十分に下回る水準（Well Below 2℃）に抑え、また1.5℃に抑えることを目指すもの）が求める水準と整合した、5～15年先を目標年として企業が設定する、温室効果ガス排出削減目標

- SBTの再認定プロセスを進める一方で、足元の具体的なアクションを加速させ、パリ協定の「1.5℃目標」達成への貢献をより一層高めるため、当社グループではSBT認定を受けた目標を更に一歩推進した、1.5℃シナリオに整合する独自の「マテリアリティ・KPI」を設定しています。国際基準に基づくSBT認定目標を確実な土台としつつ、この独自KPIを実践的な推進エンジンと位置づけ、双方の指標を用いてCO_2削減を強力に推進し、その進捗を厳格に管理していきます。

■ マテリアリティ・KPIによる目標

Scope1・2	2027年度に2020年度比△30%
Scope3	2027年度に2020年度比△18%

- 当社グループの主力事業である建設業においては、重機やコンクリートをはじめとする建設資機材の使用によりCO_2排出量が増加する事業特性があるため、積極的に排出削減に取り組みます。

（注）本ページにおける「指標と目標」の記載内容は2022年に飛島グループで策定した内容となります。

人的資本

人的資本を起点とした価値創造ストーリー

人財への投資を通じて、グループの技術・ノウハウ・ネットワークを融合し、社会に新たな価値を提供し続けることで、持続的な企業価値の向上を実現します。

当社グループは、人財を重要な経営資源と位置づけ、事業領域の拡大と企業変革を実現するための原動力として、人的資本への投資を継続的に強化しています。
建設事業を基盤に、事業領域の拡大と事業変革への挑戦を進める中で、多様な専門性や価値観を持つ人財が活き活きと活躍できる環境を整備し、個人の成長と組織の進化を両立させます。
グループ人事制度の構築を基盤に、採用の多様化、育成の高度化、人財の適材適所での活用、エンゲージメントの向上に一体的に取り組み、グループ全体の人的資本の最大化を図ります。
これらの取組みを通じて、技術・ノウハウ・ネットワークを融合したグループシナジーを創出し、社会インフラの高度化と持続可能な社会の実現に貢献するとともに、
中長期的な企業価値の向上を目指します。

① 人的資本リスク
持続的な成長を阻害する経営課題

人財確保の難化
- 若手人財の不足
- 採用競争の激化

技術・ノウハウ継承の停滞
- 熟練人財の高齢化
- 専門性・経験の継承不足

組織力の低下
- 管理職層の不足
- エンゲージメントの低下

グループシナジーの未発揮
- 人財・技術・ノウハウの活用不足
- グループ横断連携の不足

② 人財戦略
リスクを成長機会へ転換する人的資本投資

採用の多様化
- 新卒・キャリア採用の強化
- 多様な人財との接点拡大

育成の高度化
- OJT・研修の体系化
- 専門性・リーダーシップ強化

人財の活躍促進
- 適材適所の配置
- タレントマネジメントの強化

グループ人財活用
- 人財交流の促進
- グループ共通基盤の整備

③ 人財投資が生み出す価値
事業成長と競争力強化につながる成果

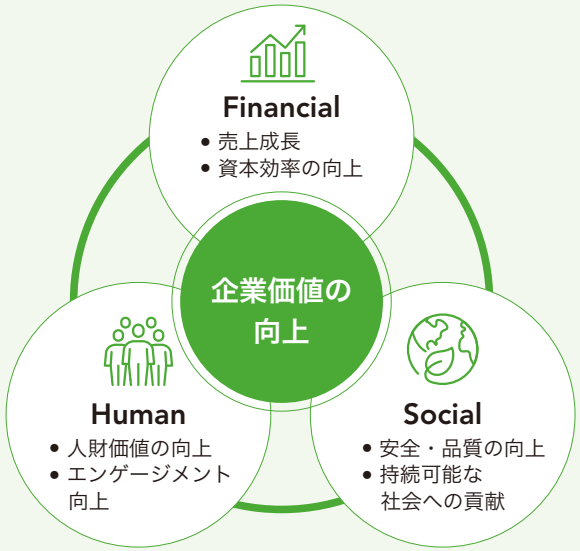
人財基盤の強化
- 早期戦力化
- 多様な人財の活躍

生産性・収益力の向上
- 業務効率化
- 収益力の向上

専門性・サービス品質の向上
- 技術・ノウハウの蓄積
- 顧客提供価値の向上

グループシナジーの創出
- 人財・技術・ノウハウの融合
- 新たな事業機会の創出

④ 企業価値向上
中長期的な企業価値の最大化へ



持続的な成長と社会的価値の創出を通じて、ステークホルダーからの信頼を高める

グループ人事制度の構築

飛島グループの人事制度「一人ひとりの成長が、グループの力になる」

グループ共通の人事基盤のもと、採用・育成・配置・人財交流・評価・処遇を一体的に運用し、多様な人財が活躍できる環境を整備するとともに、グループの持続的な成長と価値創造を実現します。



一人ひとりの成長に着目した制度へ転換

専門能力を基準とする役割等級制度を導入し、求められるスキルや経験、期待行動を明確化します。社員の自律的な成長を支援するとともに、成長状況を育成・配置・処遇へ反映することで、多様なキャリア形成を実現します。

等級・報酬・評価を連動させた人財マネジメント

等級・報酬・評価を一体運用し、成長と成果を適切に処遇へ反映します。目標達成だけでなく、成長への挑戦や組織貢献も評価対象とし、公平性と成長支援の両立を図ります。

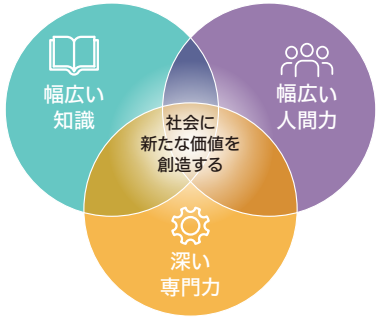
グループ全体で高度専門人財を育成・活用

資格・スキル・経験データを活用して人財情報を可視化し、後継者育成やタレントマネジメントを推進します。グループ共通制度を基盤に、人財交流や適材適所の配置を進め、組織力と競争力の向上を目指します。

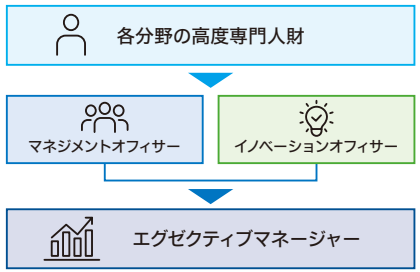
人財育成

当社グループは、「幅広い知識と人間力、深い専門力を兼ね備えた人財」の育成を人財戦略の中核に据えています。グループ共通の育成体系のもと、専門性の向上に加え、多様な人財と協働し、新たな価値を創造できる人間力の強化を推進しています。社員一人ひとりの成長が企業価値向上につながるとの考えのもと、自律的な学びと行動変容を支援しています。

【求める人財像】幅広い知識と人間力、深い専門力を兼ね備えた人財

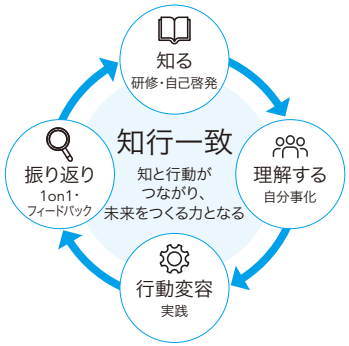


人財の成長ステップ



研修は単に知識を身につけるだけでなく、実際の行動や仕事に活かす「知行一致」の育成方針のもと、「知る」、「自分事化する」、「行動変容」の3段階で体系化し、サイクルを回します。またビジネス知識に加え、問題解決力や企画力、人財育成力などの人間力を高める機会を提供します。
更に、オンライン学習環境や選抜型研修を活用し、将来の経営人財や変革を担う人財を計画的に育成します。研修履歴やアセスメント結果はタレントマネジメントに活用し、育成・配置・サクセッションプランへつなげていきます。





人財採用（採用の多様化）

当社グループは、事業領域の拡大と企業変革の実現に向けて、新卒採用とキャリア採用を両輪とした多様な採用活動を推進しています。建設事業を支えるシビル・エンジニア、ビルディング・エンジニアに加え、新たな価値創造を支える専門人財や、各事業を支えるコーポレート人財の確保に取り組んでいます。
グループ各社の採用活動を支援し、採用管理基盤や採用プラットフォームの共通化を進めることで、グループ全体での採用力を強化しています。
また、合同企業説明会への共同出展やリファラル採用の導入など、多様な採用チャネルを活用し、幅広い人財との接点を拡大しています。
更に、通年でのキャリア採用を推進し、多様な経験や専門性を有する人財を積極的に迎え入れるとともに、性別・年齢・国籍などを問わず、多様なバックグラウンドを持つ人財の採用を進めています。


グループとして出展した合同企業説明会ブース

エンゲージメントの向上

当社グループは、従業員一人ひとりが成長を実感し、自らの能力を発揮できる環境づくりを通じてエンゲージメント向上を図っています。グループ人事制度では、役割や期待される専門性を明確化するとともに、公正な評価と処遇を実現することで、従業員の挑戦と成長を後押しします。また、学習機会の提供やキャリア形成支援、上司との対話を通じて、働きがいの向上と組織への貢献意欲の醸成につなげています。今後も、多様な人財が活躍できる環境を整備し、エンゲージメントの向上を通じて人財の定着と組織力の強化を実現していきます。

指標	目標	実績（2025年度）
ワークエンゲージメント偏差値※1	2028年3月までに偏差値51以上※2	50.8
ダイバーシティ率（従業員のうち女性・キャリア採用・外国人・障がい者の割合）	2028年3月までに30%以上	44.8%

※1 従業員の仕事に対する活力・熱意・没頭の状態を、全国データとの比較により偏差値化した指標
※2 当社は、ワークエンゲージメント向上に向けた客観的な目標として、外部機関が提供する同業他社ベンチマークを活用しています。まずは同業他社平均水準への到達を目標とし、継続的な改善活動を通じて業界内でより高い水準を目指します。

人権

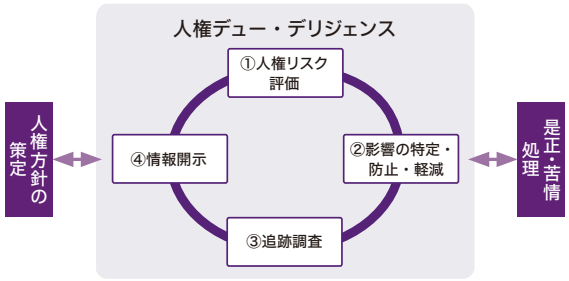
人権基本方針

飛島グループは、1. 未来のConstructionを「創造」、2. 多様なパートナーと「共創」、3. これからも人や社会と「共生」の3つをバリューとして、多様な人々のビジネスを支援・実現し、更なる進化のために直面する社会課題の解決に貢献していきます。
そして、企業に求められる社会的責任として、人権尊重を重要な課題の一つと捉え、持続可能な社会の実現のためグループ全体で取組みを推進、その責務を果たします。

人権デュー・デリジェンスの実施

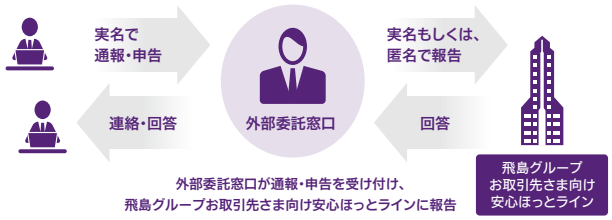
当社グループでは、国際的な人権指導原則に基づき、人権デュー・デリジェンス（人権DD）をPDCAサイクルのもと継続的に運用するとともに、その取組み状況を対外的に開示しています。これまで、従業員や取引先を対象としたアンケートを通じて人権課題の把握に取り組んできました。2026年度は、人権DDの更なる高度化に向けて「人権影響評価」を実施し、当社グループの事業活動に潜在する人権リスクをより体系的かつ網羅的に把握します。その評価結果を踏まえ、リスクの予防・是正措置の強化、教育・啓発活動の充実、ならびにサプライチェーンを含むステークホルダーとの対話の促進を通じて、人権尊重の取組みを一層推進していきます。

実施フロー



通報・相談窓口の設置

国連「ビジネスと人権に関する指導原則」では、人権侵害を受けた当事者からの通報・相談といった「救済措置の整備」を企業に求めています。当社グループでは通報・相談窓口として、従業員だけでなく、サプライヤーからも受け付けるため、外国語対応など考えられる範囲で利用しやすくした「飛島グループ お取引先さま向け安心ほっとライン」を設置しています。



サプライチェーン・マネジメント

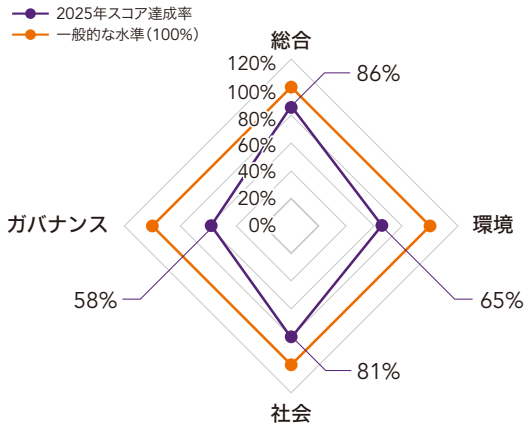
調達基本方針

近年、企業に求められる社会的責任は、法令遵守、人権尊重、環境保全をはじめ、多岐にわたり高度化しています。
こうした状況を踏まえ、飛島グループでは、サプライチェーン全体で責任ある調達活動を推進することが、持続可能な社会の実現に不可欠であるとの認識から、新たに「飛島グループ 調達基本方針」を制定しました。
飛島グループは、本調達基本方針に基づき、取引先の皆様と共に責任ある調達活動を着実に推進し、持続可能な社会の実現と企業価値の向上を目指していきます。

飛島グループ　サステナビリティサーベイ

当社グループでは、調達基本方針に基づき、サプライチェーン全体における環境配慮や人権尊重を重要な経営課題と位置づけ、持続可能な調達の推進に取り組んでいます。その一環として、主要取引先を対象にサステナビリティサーベイ（アンケート）を実施し、ESGに関する取組み状況や認識レベルの把握を行いました。
調査の結果、テーマ別のスコア達成率は、総合86%、環境65%、社会81%、ガバナンス58%となりました。特に、環境およびガバナンスの分野において相対的に改善の余地があることが確認され、全体としても一般的な水準スコアには達していない状況が明らかとなりました。
これらの結果から、サプライチェーン全体のサステナビリティ対応について、更なるレベルアップが必要であると認識しています。今後は、調査結果を取引先との対話や支援施策に活用し、環境・社会・ガバナンスに関する取組みの強化を通じて、持続可能なサプライチェーンの構築を推進していきます。

スコア達成率（総合）



社会との共生・社会貢献活動

飛島建設 × 南極　飛島建設

南極は、厳しい気象条件や限られた資機材、短い作業期間など、極めて過酷な環境です。
飛島建設は1994年から継続的に国立極地研究所へ土木・建築技術者が出向し、国家プロジェクトである南極地域観測事業に貢献しています。観測活動の拠点である昭和基地では、発電関連施設や汚水処理施設の建設・解体・保守をはじめ、設備のメンテナンス、道路などのインフラ整備、ヘリポートの設置など、建築・土木に関わる幅広い業務に携わっています。
長年にわたり建設事業で培った技術力に加え、現場の状況を的確に判断し、確実に任務を遂行する力を活かして、観測隊の活動を支えています。こうした継続的な取組みのもと、2025年度までの技術者派遣回数は32回に達しています。
南極での取組みは、社会インフラの整備を通じてわが国の科学技術活動に貢献するとともに、極限環境下における施工・維持管理技術の知見を蓄積する貴重な機会となっています。飛島建設は、地域や環境への配慮を大切にしながら、社会に不可欠な活動を支える技術を磨き、持続可能な社会の実現に貢献していきます。



提供：国立極地研究所

軍艦島の歴史と価値を未来へつなぐ　飛島建設

飛島建設は、長崎市の端島（通称・軍艦島）に残る建築物の保存・活用に向け、長崎市・世界遺産室などのご協力を得て、調査・評価に取り組んでいます。
軍艦島には、国内初の高層鉄筋コンクリート造集合住宅である30号棟をはじめ、かつての産業や暮らしを伝える建築物が残されています。
一方で、炭鉱閉山後、長期間にわたり維持保全が行われておらず、厳しい塩害環境による劣化も進んでいます。



こうした建築物の現状を正確に把握するため、飛島建設では柱・梁・壁・スラブなどの劣化状態を自社技術により可視化し、定量的に評価できるよう研究を進めています。
これらの調査結果を論文などを通じて社外へ発表し、将来の劣化進行や構造性能の低下予測に活用するとともに、補修・補強の優先順位や維持保全手法の確立に貢献しています。
建設技術を通じて地域の歴史・文化を次世代へ継承し、端島全体の保存・活用に貢献することは、社会との共生を目指す飛島建設の重要な取組みです。

地域コミュニケーション・社会貢献活動

地域との絆を深めるために、様々な機会を通じて地域の方々とのコミュニケーションに積極的に取り組んでいます。また、地域に根差した社会貢献活動に参加することで、双方の理解が一層深まるよう努めています。より豊かな社会の実現を目指して、全社を挙げてこのような活動を推進しています。

南湖園芸スイレン防除実証実験　テクアノーツ

福島県白河市が実施した南湖の外来種「園芸スイレン」防除実証実験に当社従業員3名が参加しました。白河市や福島大学、関係企業と連携し、これまで培った水草・外来植物除去の技術を活用して根茎除去作業に従事しました。実験では一定の防除効果が確認されており、今後も水辺環境の保全と生物多様性の維持に貢献していきます。


実証実験の様子

TOPICS
中央大学陸上競技部長距離ブロックをスポンサーとして支援

飛島ホールディングスは、中央大学陸上競技部長距離ブロックの活動を支援するため、一般社団法人CHUO EKIDEN CLUBと公式ウェアスポンサー契約を締結しました。同部が掲げる飽くなき挑戦とスポーツを通じた地域貢献の姿勢は、当社グループが大切にする「創造・共創・共生」の価値観とも重なります。スポーツを通じた挑戦を支援し、社会と共に未来へつながる価値の創出に取り組んでいきます。



コーポレート・ガバナンス

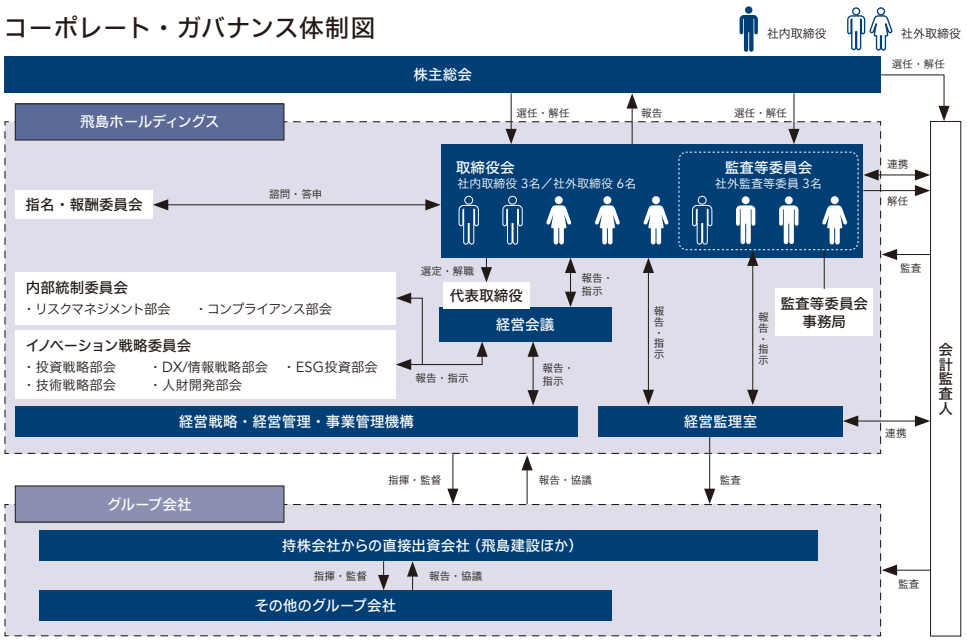
コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社グループでは、経営環境・社会環境の変化に迅速かつ的確に対応すべく、「コーポレートガバナンス・コードに関する当社の取組み」を策定し、経営の効率性、健全性および透明性の向上に努め、コーポレート・ガバナンスの更なる充実に取り組んでいます。

コーポレート・ガバナンス体制

当社グループは、取締役会における社外取締役の比率を高め、監督機能を強化するとともに、グループガバナンスの一層の強化・充実を図るため、監査等委員会設置会社という機関設計を採用しています。

コーポレート・ガバナンス体制図

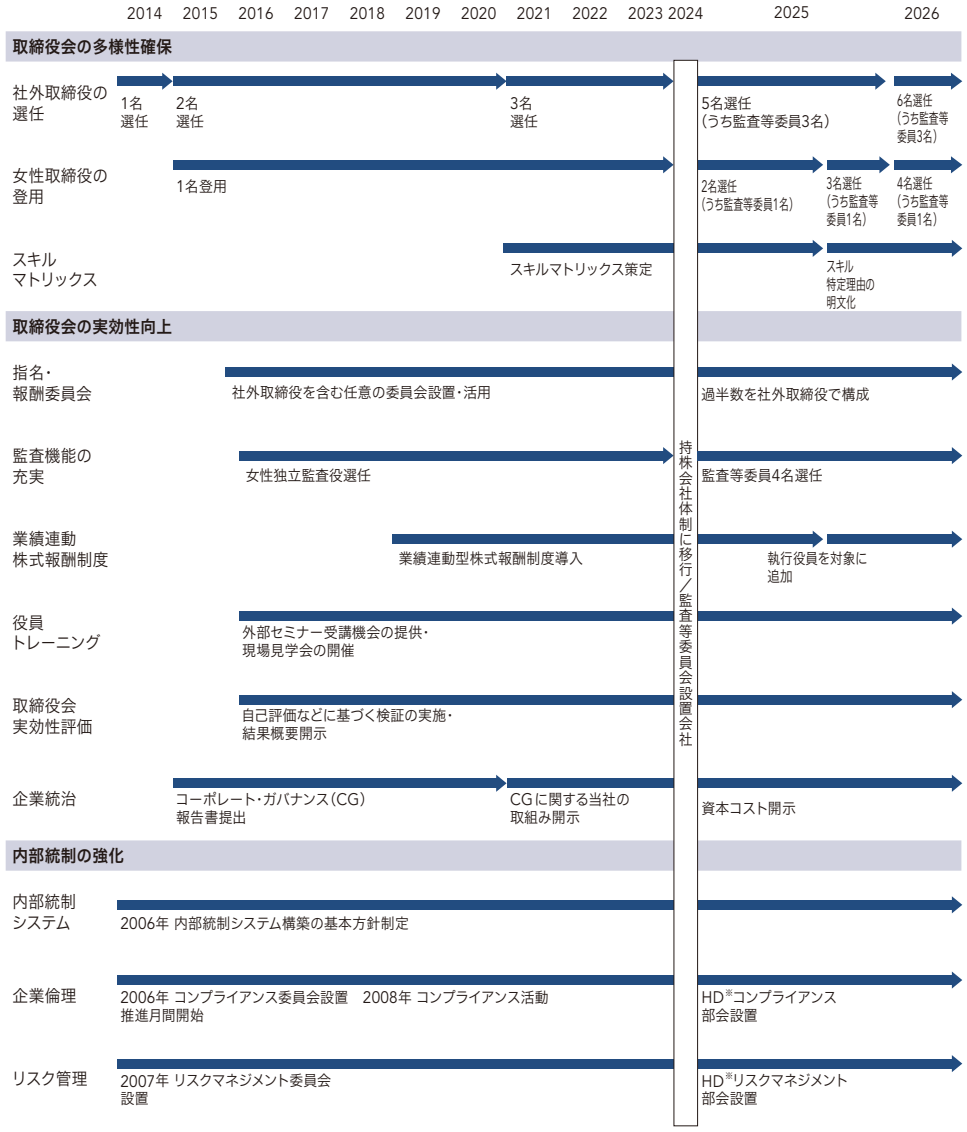


コーポレート・ガバナンス早見表

機関設計	監査等委員会設置会社	取締役会の開催回数（2025年度）	12回	取締役会の諮問機関	指名・報酬委員会
取締役	9名（うち監査等委員4名）			役員報酬体系	固定報酬（基本報酬） 業績連動報酬（株式報酬）
取締役の任期	1年（監査等委員を除く） 2年（監査等委員）	監査等委員会の開催回数（2025年度）	14回	会計監査人	東陽監査法人
執行役員制度	有				

※HD：飛島ホールディングス

コーポレート・ガバナンス強化の変遷



スキルマトリックス

取締役会全体の構成および各取締役が有する主なスキル・期待される役割（知見・経験・能力・専門性など）は以下のとおりです。

長期的な企業価値向上を実現させるために、経営戦略に照らして取締役が具備すべきスキルを整理しています。

飛島ホールディングス取締役スキルマトリックス（2026年6月26日）

氏名	当社における地位	企業経営 経営戦略	財務 会計 金融	投資 M&A	内部統制 法務 コンプライアンス	サステナビリティ	DX イノベーション	人財 マネジメント	IR SR
髙橋 光彦	代表取締役 社長	◎		●	●		●	●	
奥山 誠一	取締役	●	●	●					◎
政井 貴子	社外取締役	●	◎	●		●			●
大塚 久美子	社外取締役	◎		●		●		●	●
林 文子	社外取締役	●			●			◎	●
荒尾 拓司	取締役（監査等委員）	●			◎	●	●		
名取 俊也	社外取締役（監査等委員）		●		◎		●		
中西 晶	社外取締役（監査等委員）		●				◎	●	
春山 直輝	社外取締役（監査等委員）		◎		●	●			

●印は知見・経験を有する分野を表し、◎印は特に貢献が期待される分野を表しています。
※上記一覧表は、各人の有するすべての知識や経験などを表すものではありません。

スキル項目と選定理由

目指すべき姿の実現に向けて、当社は下表のとおり、取締役会が備えるべきスキルおよびその理由を明確にしています。

企業経営 経営戦略	取締役会は当社の重要な経営事項の決定と業務執行の監督を行う機関であり、常に変化する事業環境や世界情勢において、ステークホルダーの期待に応え、なくてはならない企業であり続けるために、最適な経営戦略を立案・実行する経営マネジメントスキルは重要だと考えています。
財務 会計 金融	当社は、持続的な企業価値の向上に向けて、強固な財務基盤の構築と安定的な株主還元の実施に取り組んでいます。また、資本効率の向上に向けて、資本コストに基づく経営プロセスの刷新にも取り組んでいます。取締役会においてこれらの取組みに関する重要な決定やその監督を行う観点から、財務・会計などに関するスキルは重要だと考えています。
投資 M&A	当社は、収益基盤の拡充に向けて、成長投資による新事業の創造と企業連携の推進に取り組んでいます。また、次世代型事業ポートフォリオの構築に向けた戦略投資により事業領域を拡充しつつ、事業規模の拡大を図ります。取締役会においてこれらの取組みに関する重要な決定やその監督を行う観点から、投資・M&Aに関するスキルは重要だと考えています。
内部統制 法務 コンプライアンス	内部統制システムは、当社グループの健全な経営を支える基盤であり、誠実な企業活動を行うとともに、高い倫理観に基づいて社会的責任を果たすために不可欠です。組織的にコンプライアンス活動に取り組むことにより、すべてのステークホルダーから信頼され、透明性の高い企業を目指しています。取締役会においてこれらの取組みに関する監督や、幅広い見識に基づく専門的かつ高度な助言を行う観点から、内部統制・コンプライアンスなどに関するスキルは重要だと考えています。
サステナビリティ	当社はサステナブル経営の更なる高度化に向け、グループ全社を一元的にマネジメントする体制を構築しています。また、サプライチェーンのプロセスごとに主要なESGテーマとその取組みを設定し、これに基づきPDCAサイクルの運用を強化し、事業の持続性向上に向けた取組みを進めるとともに、サーキュラーエコノミーへの取組み強化、脱炭素社会の実現に向けた取組み強化も進めています。取締役会においてこれらの取組みに関する重要な決定やその監督を行う観点から、サステナビリティに関するスキルは重要だと考えています。
DX イノベーション	当社は足元では建設DXの推進により、生産プロセスの高度化による生産性と収益力の向上、また中長期的視点においては循環型社会への適応のため、「インフラアンチエイジング事業」への取組みに向けた技術開発を通じて未来のコンストラクションをつくるプラットフォームカンパニーを目指しています。取締役会においてこれらの取組みに関する重要な決定やその監督を行う観点から、DX・イノベーションに関するスキルは重要だと考えています。
人財 マネジメント	当社は人的資本経営を実践し、人財を最も重要な経営資本と位置づけています。グループ全体における人事施策の統合運用および知行一致の人財育成により、企業と従業員の持続的成長を両立し、相乗効果を最大化するための取組みを推進しています。取締役会においてこれらの取組みに関する重要な決定やその監督を行う観点から、人財マネジメントに関するスキルは重要だと考えています。
IR SR	当社は持続的な企業価値向上のためには、株主との信頼関係を構築・維持することが重要であり、継続的かつ誠実な双方向のコミュニケーションが不可欠であると考えています。コミュニケーションにより得られる意見・評価・期待をヒントとして経営に反映させることにより、経営戦略やガバナンス体制を変革・進化させていきます。IR・SR活動は企業と資本市場をつなぐ重要な橋渡し役であり、企業の透明性、説明責任、そしてガバナンスの質を高めるために取締役会としての対応力が強く求められるため、IR・SRに関するスキルは重要だと考えています。

取締役会の実効性向上に向けて

取締役会は、取締役会の運営方法と各取締役の実効性評価について、事業年度ごとに自己評価などに基づく検証を実施し、結果概要の開示とあわせて、取締役会の実効性向上を図ります。また、自己評価に使用する質問票の質問内容は、取締役会における審議の活性化、取締役の情報入手や支援体制の充実を図るために必要な事項を含めて構成します。

毎年の実効性評価による課題の把握

取締役会の実効性評価は、取締役会事務局が主体となり、全取締役を対象とした無記名アンケートを実施しています。評価項目は、「取締役会の構成」、「取締役会の運営」、「取締役会を支える体制」の3グループで構成され、回答結果を集計・分析・評価したうえで、取締役会に報告し、協議しています。

2025年度の評価について

評価の結果、当社の取締役会は、議長による円滑な議事進行および社外取締役が自由に発言しやすい環境のもと、各取締役の自由な発言により率直な議論が行われており、実効性が確保されていることを確認しました。特に、「報告」よりも「議論」に重点を置いて運営されている点は、当社取締役会の強みであると認識しています。

前回課題への対応

2024年度の評価で主な検討課題とした、事前検討に十分な時間を確保するための取締役会資料の早期提供について、2025年度は取締役会開催日の3日前までの資料提供を目標に設定しました。その実現に向け、案件担当部門のスケジュール管理および取締役会事務局との連携を強化しました。また、重要案件については、事前説明の早期実施を徹底し、取締役会が活発な議論の場となるように努めました。

その結果、2025年度の実効性評価では、資料の早期提供に関する評価に大幅な改善が見られました。

2026年度の重点課題

2025年度の評価では、大幅に改善すべき課題はありませんでしたが、取締役会の実効性を更に高めるため、2026年度は次の3点を重点課題として取り組みます。

①取締役会資料の早期提供の継続
②重要案件に関する事前説明の早期実施を継続
③新任社外取締役との連携／コミュニケーション充実

取締役のトレーニング

当社は、取締役が十分な役割と責務を果たすことができるよう、社内の情報を適宜提供するほか、外部機関の講習会への参加や専門家による講義などのトレーニングの機会を提供します。また、社外取締役に対しては、これらに加え、現場視察などの当社グループの事業内容を深く理解する機会を提供します。

役員報酬

取締役の報酬は、企業価値の持続的な向上を図るインセンティブとして十分に機能する報酬体系とし、個人別の取締役の報酬の決定に際しては、各職責を踏まえた適正な水準とすることを基本方針としています。取締役の報酬は、役位、役職に応じて付与されるポイントを基に、社員の給与水準等を総合的に勘案し決定する月例の固定報酬としての基本報酬と業績連動型株式報酬とで構成し、社外取締役および監査等委員である取締役については、業績連動はふさわしくないと考えるため基本報酬のみとしています。

取締役（監査等委員である者を除く）の報酬額は、株主総会において定められた総額の範囲内において、経営の透明性および客観性を確保すること等を目的として過半数を社外取締役とすることにより独立性を確保した指名・報酬委員会の答申を経て、取締役会にて総額を決定しています。個人別の報酬額については、取締役会決議に基づき取締役会から委任を受けた代表取締役社長が決定しています。

取締役（監査等委員）の個人別の報酬等の額は、株主総会において定められた総額の範囲内において、監査等委員会の協議により決定しています。

業績連動型株式報酬制度

業績連動部分については、取締役（監査等委員および社外取締役を除く）および取締役を兼務しない執行役員（以下、「取締役等」という）を対象に、業績連動型株式報酬制度「株式給付信託」を導入しています。本制度は、取締役等の報酬と当社の業績および株式価値との連動性をより明確にし、取締役等が株価上昇によるメリットのみならず、株価下落リスクまでも株主の皆様と共有することで、中長期的な業績の向上とそれによる企業価値の増大に貢献する意識を高めることを目的としています。

業績連動型株式報酬の当社株式等の給付額は、該当期の業績が特に反映されるものであることから、連結売上高、連結営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益ならびにROE、DOE等のKPIを指標とし、それらの達成度のほか、各取締役等の業務執行状況、配当の状況等を総合的に勘案し決定しています。

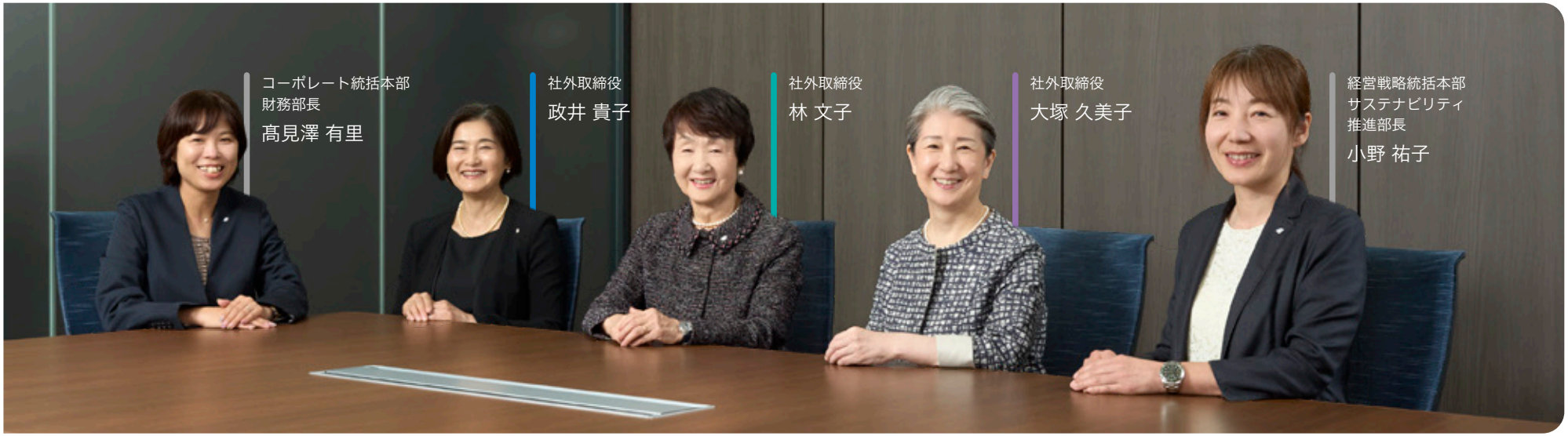
取締役の報酬等の額（2025年度実績）

役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	報酬等の種類別の総額（百万円）		対象となる役員の員数（名）
		基本報酬	業績連動型株式報酬	
取締役（監査等委員である取締役を除く）	90	82	7	5
（うち社外取締役）	（14）	（14）	－	（3）
取締役（監査等委員）	41	41	－	4
（うち社外取締役）	（21）	（21）	－	（3）

（注）1. 上記の支給人員と支給額には、2025年6月27日開催の第1回定時株主総会終結の時をもって退任した社外取締役（監査等委員である取締役を除く）1名を含んでいます。
2. 業績連動型株式報酬の総額は、当事業年度分として計上した役員株式給付引当金の繰入額です。

社外取締役座談会



飛島の強みを、次の成長へ――社外取締役が語る変革の現在地と未来

長い歴史の中で培ってきた技術力と信頼を礎に、飛島グループは今、ホールディングス体制のもとで次の成長へ踏み出しています。M&Aで新たな仲間を迎え、広がった事業や技術をどう結び、グループとしての価値へ変えていくのか。飛島の高見澤、小野がファシリテーターとなり、社外取締役の林文子氏、政井貴子氏、大塚久美子氏を迎えた女性 5 名の座談会で、飛島の強みと変革の現在地、今後の成長、そして取締役会の役割について語り合いました。

〈飛島グループならではの強み〉
「堅実さ」の中にある、変革へ踏み出す力

高見澤　まず、社外取締役の皆様から見た「飛島らしさ」について伺います。外から見て感じる、飛島グループならではの強みはどこにあるのでしょうか。

林　私が以前から飛島に持っていたイメージは、何といっても土木の技術力です。「土木工事は任せてください」と言えるほど、長い歴史の中で技術と実績を積み重ねてきた会社だと感じています。
私は行政に長く携わってきましたが、社会インフラを担う企業を見る時、技術力と同じくらい重要なのが「信頼」です。道路や橋などは、つくって終わりではありません。老朽化が進む中で、維持し、守り続ける役割が一層重要です。そこで、長年実績を積み上げてきたこと自体が、飛島の大きな強みです。
また、実際に関わってみると、とても真面目で誠実な会社だと感じます。その一方で、建設に携わる人たちが持つ熱さや、人と人との温かさもある。私は、その「人肌」のような部分も飛島らしさだと思っています。長い歴史や技術力だけでなく、仕事を通じて地域やお客様と信頼を積み重ねてきた人たちがいること。その蓄積は、簡単に真似できるものではありません。

大塚　私も、就任前は「重厚長大なものをつくる、どんと構えた建設会社」という印象を持っていました。ところが中に入ってみると、新しい技術や企業を取り込み、従来の枠を超えて新しい領域へ踏み出そうとしている。その柔軟さは意外でしたし、とてもワクワクしました。
堅実で真面目でありながら、新しいことにも飛び込んでいく。外から見た飛島像と、取締役になって知った実像には良い意味でギャップがあります。「堅実さ」と「変わろうとする力」を両方持っていることが、一つの強みだと思います。

その一方で、社内の皆さんにとっては、新しい取組みも日常の延長で「普通」のことになっていて、その面白さに気づきにくいのかもしれません。真面目で謙虚な文化は飛島の良さですが、それゆえに、自分たちがどれほど面白いことに挑んでいるのかを外へ伝え切れていない面もあります。外から見ると、そこにはまだ十分に知られていない魅力があります。

政井　私はホールディングス化の前から飛島に関わってきました。その前後を比べると、個々の事業だけではなく、グループ全体で資本や投資をどう捉えるかという視点が明確になってきたと感じています。取締役会でもM&Aを含む投資案件を議論する機会が増え、グループ全体の資金をどう活用するかを考える基盤が整いつつあります。
また、飛島建設が培ってきたコンプライアンスなどの仕組みをグループ各社へ広げる動きも進んでいます。新しい仲間が増える中で、一社一社を単に束ねるのではなく、グループとして支える土台をつくってきた。組織の設計だけでなく、実際の運用もその意図に沿って動き始めていると感じます。これもホールディングス化によって生まれた強みだと見ています。



〈更なる成長に向けた課題・テーマ〉

「1＋1を3にする」──個性を活かすグループ経営へ

高見澤　では、そうした強みやホールディングス化で整いつつある基盤を、次の成長につなげるためには何が必要でしょうか。

政井　これまでは、飛島の良い仕組みをグループ会社へ展開するような「縦」の連携が進んできました。一方、各社が持つ技術やノウハウを掛け合わせる「横」の展開は、まだこれからです。ホールディングスという器をつくっただけで企業価値が高まるわけではありません。各社の強みをどう結び、収益につなげるかが次の課題です。
事業ポートフォリオも、今は構築の途中です。M&Aでグループが広がり、バランスシートも変わってきました。次に問われるのは、それを利益やキャッシュの創出につなげることです。生み出したキャッシュを次の成長投資やステークホルダーへの還元へつなぎ、循環させていく。その流れに齟齬がないかを、取締役会として見ていく必要があります。
そのためにも、新しく仲間になった会社が、「飛島グループに入ったことで、単独ではできなかったことができるようになった」と早い段階で実感できることが大切です。それが次の連携を生み、グループ全体の成長につながっていくと思います。
一方で、ホールディングス化によって取締役会で扱うテーマが広がった分、現場の情報が以前ほど直接上がってこなくなった面もあります。資本やポートフォリオを俯瞰する視点と、現場で何が起きているのかを捉える視点。その両方が必要です。
更に、今後の金融環境の変化も見据えながら、資金効率や投資効率を意識していく必要があります。同時に、人や技術をどう高めていくかという視点も欠かせません。こうした資金面での取組みと、事業・技術・人財の広がりをうまくかみ合わせ、グループ全体の企業価値向上につなげていくことが重要だと考えています。

大塚　M&A後の統合プロセスでは、「同じにすること」と「同じ方向を向くこと」は違うと思っています。飛島が大切にしてきた考え方や良い仕組みを広げる一方で、新しく加わった会社が何を強みにしてきたのか、その強みを支えるカルチャーも理解しなければなりません。



会社の文化と強みは結びついていることがあります。すべてを飛島流に変えてしまえば、仲間になった会社の良さまで失いかねません。大切なのは、全員を同じにするのではなく「同じ方向を向く」ことです。
PMIでは制度や業務の共通化に目が向きがちですが、その先で成果を左右するのは、互いを理解し、リスペクトできているかという「心」の部分ではないでしょうか。新しく仲間になった会社が「一緒になってすごく良くなった」と実感できる状態をつくることが重要です。どちらか一方に合わせるのではなく、互いの強みを知り、残すべき文化を残す。その積み重ねがなければ、形式的に一つのグループになっても、本当のシナジーは生まれにくいと思います。
今は、ある意味で「1＋1が2」の段階です。次は、強みを掛け合わせて1＋1を3にする。その姿をどう描くかに、これからの成長余地があると思います。新しい会社が加わるたびに、既存の会社にも新しい可能性が生まれる。そういう関係までつくることができれば、M&Aそのものではなく、その後に生み出す価値が飛島グループの強みになっていくはずです。



林　その掛け算は、自治体との関係でも活かせると思います。今、自治体では、老朽化するインフラをどう維持していくかが大きな課題です。財政にも限りがあり、行政だけですべてを担うことはできません。民間企業と一緒に地域の課題を考える必要があります。
飛島には、公共事業を通じて培ってきた信頼があります。そこにグループ各社の技術やサービスが加われば、単に工事を受注する会社ではなく、地域の課題そのものに向き合うパートナーになれる。私は「自治体をお守りします」と言えるくらいの存在になってほしいと思っています。
そのためには、自治体が何に困っているのかを聞き、「私たちならこうできます」と提案する力が必要です。橋をつくるなら、その橋を渡る市民がいる。インフラの先にいる人の暮らしまで考えて提案することが、次の成長につながると思います。
社会インフラがしっかりしていることは、地域の暮らしを守るだけでなく、その地域に新しい投資を呼び込む前提にもなります。工事だけを見るのではなく、地域の将来まで見ながら自治体と共創していく。その役割を飛島グループには期待しています。更に、その価値を自治体だけでなく住民の方々にもわかる言葉で伝えていくことが大切です。飛島が持つ技術力に、提案力や表現力が加われば、社会との接点はもっと広がると思います。

〈成長を支える経営基盤〉

挑戦を許容する「信頼」が、変革の土台になる

小野　ここまで、グループ各社の強みを掛け合わせて成長につなげるというお話がありました。その実現を支える組織、人財、ガバナンスについては、どのように見ていますか。

林　多様な会社を一つのグループとして束ねるうえでは、トップのリーダーシップが重要です。どこへ向かうのかを示し、一人ひとりが持つ力をどう引き出すか。グループが広がるほど、その役割は大きくなります。
同時に、私はアナログなコミュニケーションも大切にしてほしいと思っています。デジタルでつながるだけでなく、実際に顔を合わせて話す。例えば、グループ会社の人たちが集まり、それぞれの課題を書き出し、互いに議論する。飛島の考え方を一方的に伝えるのではなく、相手を知る場を持つことが、グループとしての一体感につながると思います。
トップが方向を示すことと、現場の一人ひとりが腹落ちすること。その間を埋めるのは、こうした人と人との対話だと思います。リーダーが強く方向を示すことと、一人ひとりの考えや力を引き出すことは両立します。むしろ、多様な会社が集まるからこそ、両方が必要です。

大塚　私は、成長の土台にあるのは信頼だと思います。新しいことに挑戦すれば、すべてを最初から完璧に進めることはできません。思ってもみなかった問題が起きることもあります。その時に「問題が起きたから、もうやめよう」となってしまうことが一番怖い。
リスクをとるためには、問題を正直に共有し、「では、どう改善するか」を話し合える関係が必要です。不完全なところを見つけて責める環境では、誰も挑戦しなくなります。問題を学びに変え、改善して次へ進む。そうした信頼関係があってこそ、ガバナンスも機能するのだと思います。

政井　経営基盤という意味では、ホールディングスのトップとグループ各社のトップが、同じ方向を向いているかも重要です。ベクトルがずれていれば、グループとして力を発揮できません。取締役会として、そのコミュニケーションや施策を確認していく必要があります。
これは、将来のリーダーをどう育てるかというサクセッションにもつながります。グループが大きくなれば、トップ一人の力だけでは運営できません。各社を担う人財が方向性を理解し、自分の役割を果たせる状態をつくる。そのための人財育成を長い時間軸で見ていくことが必要です。誰を次の経営の担い手として育てるのか、その人たちにどのような経験を積んでもらうのかまでを含め、取締役会として継続的に見ていくテーマだと思います。

大塚　その意味でも、一人ひとりを見ることが大切です。男性・女性、日本人・外国人といった属性だけで見れば、無意識のうちに可能性を狭めることがあります。一人の個人として向き合い、その人が持つ力を見つける。それが将来の経営人財の母集団を広げることにもつながります。
人は短期間では育ちません。専門性だけでなく、会社や事業へのコミットメントも含め、長期視点で育てていく必要があります。グループに新しい人や会社が加わる今だからこそ、従来の





枠にとらわれずに人財を見ることは、将来の選択肢を広げる意味でも重要だと思います。

〈New Business Contractor実現に向けた取締役会の役割〉
変革の「きしみ」を見逃さず、挑戦を後押しする

小野　最後に、飛島グループが目指す New Business Contractor の実現に向けて、取締役会、そして社外取締役はどのような役割を果たすべきでしょうか。

政井　飛島ホールディングスは今、まさにトランジションの最中です。従来の建設会社、事業会社から、複数の企業を束ねるホールディングスへ変わっていく。その変革が意図した方向に進んでいるかをモニタリングすることが、取締役会の基本的な役割です。
同時に、その方向がステークホルダーの期待と合っているかも見ていかなければなりません。事業ポートフォリオ、収益性、資本の使い方、グループ会社へのガバナンス。成長のために事業を広げるとしても、収益性や資本効率を伴わなければ、持続的な企業価値にはつながりません。



また、変革を進めれば、どこかに「きしみ」が出ることもあります。社内では気づきにくい違和感を外からの目で捉え、必要であれば問いを投げかける。それが社外取締役の役割だと考えています。短期的な成果だけに偏らず、長期的にどのような事業体をつくろうとしているのかまで見ながら、その途中で起きるずれを確認していく必要があります。
グループが広がるほど、飛島が大切にしてきたものを維持することと、新しく加わった会社の文化を受け入れることの両方が求められます。そのバランスについても、外から継続して見ていきたいと思います。
更に、グループが拡大するほど、安定的な収益を生みながら成長投資を続けられる構造になっているかも重要です。M&Aの数ではなく、加わった事業をどう育て、既存事業との相乗効果を生むか。私自身は、これまで培ってきた市場や金融の視点も活かしながら、成長投資が将来の収益につながっているか、グループとして意図した姿に近づいているかを確認していきたいと考えています。

林　私は、自分が感じたことを率直に伝えることが大切だと思っています。監督はチェックするだけではありません。「私はこう感じる」「こうした方がよいのではないか」と、自分の経験も踏まえて意見を伝える。時には、言いづらいことも言う。それが外から取締役会に入っている意味です。
飛島には、まだ外に伝え切れていない魅力があります。技術や戦略だけでなく、働く人たちの思いや熱量もそうです。理屈を並べるだけではなく、「この会社と一緒にやりたい」と思ってもらえるような伝え方が必要です。若い人たちにも、飛島がどんな未来をつくろうとしているのかをもっとわかりやすく、ワクワクする形で伝えてほしい。会社が何を目指しているのかに加え、それをどう社会に伝え、共感してもらうのかという視点も持ち続けたいと思います。

大塚　私は、経営陣がリスクをとり、挑戦できる環境を支えることも取締役会の役割だと思います。もちろん問題が起きれば確認し、改善を求めなければなりません。ただ、完璧でないこと自体を責めていては、新しいことには踏み出せません。なぜ挑戦するのか、問題から何を学び、次にどう活かすのか。そこまで含めて議論できる関係をつくることが大切です。
足元の業績や課題を見る一方で、数年後、その先の会社を支える人財やカルチャーも見る。短期と長期の両方の視点を持ちながら、経営陣の挑戦を監督と助言の両面から支えていきたいと思っています。社外取締役それぞれが異なる経験や専門性を持っています。その違いを活かして問いを重ねることが、飛島グループが自らの強みを次の成長へつなげていくための一つの支えになると考えています。

役員一覧



1 代表取締役社長
髙橋 光彦

2 取締役
奥山 誠一

3 社外取締役
政井 貴子

4 社外取締役
大塚 久美子

5 社外取締役
林 文子

6 取締役(監査等委員)
荒尾 拓司

7 社外取締役(監査等委員)
名取 俊也

8 社外取締役(監査等委員)
中西 晶

9 社外取締役(監査等委員)
春山 直輝



代表取締役社長
髙橋 光彦

1985年 4月 飛島建設(株)入社
2014年10月 飛島建設(株)執行役員経営企画室長
2017年 4月 飛島建設(株)執行役員企画本部長
2019年 4月 飛島建設(株)常務執行役員企画本部長
2020年 4月 飛島建設(株)専務執行役員企画本部長
2020年 6月 飛島建設(株)取締役兼専務執行役員企画本部長
2024年 4月 飛島建設(株)取締役兼専務執行役員経営本部長
2024年10月 当社代表取締役社長兼上席執行役員社長



取締役
奥山 誠一

1987年 4月 (株)富士銀行(現 (株)みずほ銀行)入行
2015年 4月 (株)みずほ銀行八重洲口支店八重洲口第二部長
2018年 4月 (株)みずほ銀行執行役員東京中央支店東京中央第二部長
2020年 5月 飛島建設(株)顧問
2020年 6月 飛島建設(株)取締役兼執行役員副社長
2024年10月 当社取締役兼上席執行役員副社長兼ステークホルダーコミュニケーション管掌



社外取締役
政井 貴子

2007年 5月 (株)新生銀行(現 (株)SBI新生銀行)キャピタルマーケッツ部部長
2015年 7月 同行執行役員金融市場調査部長
2016年 6月 日本銀行政策委員会審議委員
2021年 6月 SBI金融経済研究所(株)取締役(現任)
2021年 7月 飛島建設(株)社外取締役
2024年 6月 大王製紙(株)社外取締役(現任)
2024年 6月 川崎汽船(株)社外取締役(現任)
2024年 8月 ビーウィズ(株)社外取締役(監査等委員)(現任)
2024年10月 当社社外取締役



社外取締役
大塚 久美子

1991年 4月 (株)富士銀行(現 (株)みずほ銀行) 入行
1996年 3月 (株)大塚家具取締役経営企画室長兼営業管理部長
2005年 7月 (株)クオリア・コンサルティング代表取締役
2009年 3月 (株)大塚家具代表取締役社長
2014年 7月 (株)大塚家具取締役
2015年 1月 (株)大塚家具代表取締役社長
2020年12月 (株)クオリア・コンサルティング代表取締役(現任)
2023年 2月 (株)クオリア・リビング・ソリューションズ代表取締役(現任)
2024年 6月 (株)メルコホールディングス(現 (株)バッファロー)社外取締役(監査等委員)(現任)
2025年 6月 当社社外取締役
2026年 4月 明治大学兼任講師(現任)



社外取締役
林 文子

1999年 2月 ファーレン東京(株)代表取締役社長
2003年 8月 ビー・エム・ダブリュー東京(株)代表取締役社長
2005年 5月 (株)ダイエー代表取締役会長兼CEO
2008年 5月 日産自動車(株)執行役員
2008年 6月 東京日産自動車販売(株)(現 日産東京販売(株))代表取締役社長
2009年 8月 横浜市長
2014年 4月 指定都市市長会会長
2022年 6月 (株)コーエーテクモホールディングス社外取締役
2022年 6月 (株)ノジマ社外取締役(現任)
2022年 9月 大洋建設(株)社外取締役(現任)
2026年 6月 当社社外取締役



取締役(監査等委員)
荒尾 拓司

1983年 4月 飛島建設(株)入社
2013年 8月 飛島建設(株)首都圏建築支店長
2014年 4月 飛島建設(株)執行役員首都圏建築支店長
2016年 4月 飛島建設(株)常務執行役員首都圏建築支店長
2019年 6月 飛島建設(株)取締役兼常務執行役員建築事業本部長
2020年 4月 飛島建設(株)取締役兼専務執行役員建築事業本部長
2023年 6月 飛島建設(株)代表取締役兼専務執行役員建築本部長
2024年 4月 飛島建設(株)代表取締役兼専務執行役員
2024年10月 当社取締役(監査等委員)



社外取締役
(監査等委員)
名取 俊也

2006年 7月 東京地検検事(刑事部)
2012年12月 法務省大臣官房秘書課長
2015年 1月 最高検検事
2016年 8月 弁護士登録大江橋法律事務所入所
2020年 3月 ITN法律事務所入所
2020年 6月 飛島建設(株)社外監査役
2021年 6月 (株)アサンテ社外取締役(現任)
2021年 6月 Jトラスト(株)社外取締役(現任)
2024年 7月 (株)TOMO代表取締役(現任)
2024年10月 当社社外取締役(監査等委員)
2026年 1月 新丸の内総合法律事務所代表弁護士(現任)



社外取締役
(監査等委員)
中西 晶

2007年 4月 明治大学経営学部専任教授(現任)
2013年 4月 一般社団法人日本シーサート協議会専門委員(現任)
2015年 4月 日本学術振興会学術システム研究センター専任研究員
2018年 1月 内閣官房内閣サイバーセキュリティセンター普及促進・人材育成専門調査会委員
2020年 2月 学校法人明治大学評議員(現任)
2020年 6月 飛島建設(株)社外監査役
2022年 4月 情報セキュリティ大学院大学客員教授
2024年 4月 明治大学経営学部長
2024年10月 当社社外取締役(監査等委員)



社外取締役
(監査等委員)
春山 直輝

1990年10月 監査法人朝日新和会計社(現 有限責任 あずさ監査法人)入所
1993年 3月 公認会計士登録
2004年 4月 金融庁 公認会計士・監査審査会公認会計士監査検査官
2007年 5月 あずさ監査法人(現 有限責任 あずさ監査法人)社員(現パートナー)
2022年 7月 春山公認会計士事務所所長(現任)
2024年 2月 (株)ノダ社外監査役(現任)
2024年 6月 (公財)ノバルティス科学振興財団監事(現任)
2026年 6月 当社社外取締役(監査等委員)

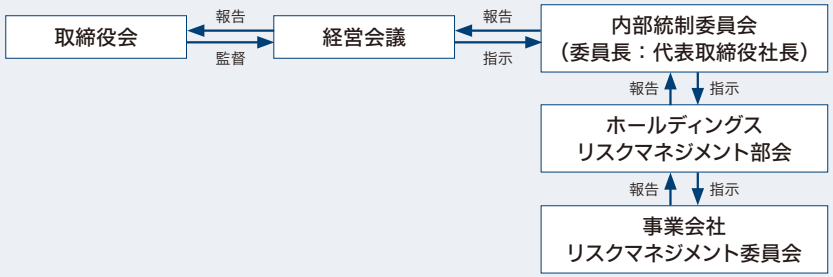
リスクマネジメント

リスクマネジメント推進体制

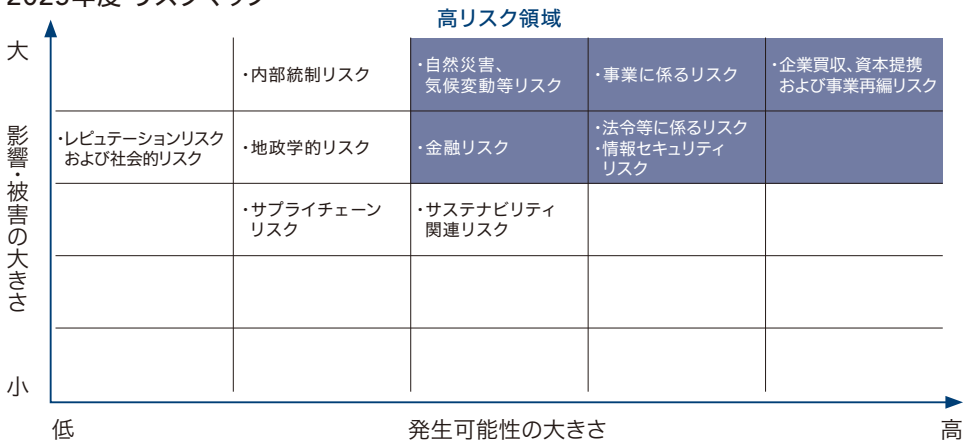
当社では、内部統制委員会の下に「リスクマネジメント部会」を設置し、グループ各社に想定される潜在リスクについて、その発生可能性や影響度など、経営として管理すべき重点リスクを選定し、四半期ごとに評価・見直しを実施しています。

リスクマネジメント部会は、担当執行役員を部会長とし、想定される潜在リスクより経営が管理すべき年度重点リスクを選出し、四半期ごとに棚卸・評価および改定を行い、全社的に周知を図っています。年度重点リスクに関して、各リスク担当部署はリスク管理の施策立案・実施を個別案件ごとに業務プロセスに組み込み、リスクマネジメント部会は各部門間の調整・連携の推進を行っています。

リスクマネジメント体制図



2025年度 リスクマップ



2025年度の重点管理リスク

リスク項目	リスク認識の内容
企業買収、資本提携および事業再編リスク	当社グループは、更なる成長の実現のための企業買収、資本提携などを実施しているが、当社グループおよび出資先企業を取り巻く事業の環境などにより、当初期待した成長シナジーその他のメリットを獲得できなかった場合、当社グループの経営成績および財政状態に悪影響を及ぼす恐れがある。
法令等に係るリスク	当社グループでは、企業活動に関して様々な法的規制を受けており、これらの法的規制により行政処分などを受けた場合、また、法律の新設、改廃、適用基準の変更などがあった場合には、業績および企業評価などに影響を及ぼす可能性がある。
情報セキュリティリスク	サイバー攻撃などによる機密情報の流出や誤送信、誤操作、機器紛失、内部不正による情報漏洩は企業の社会的信用を失墜させ、顧客や取引先に損害を与えるなど、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性がある。
金融リスク	予期せぬ経済情勢の変化やマーケットの急激な変化などにより、金利の変動または株式の減損の必要が生じた場合には、当社グループの業績に影響を及ぼす可能性がある。
自然災害、気候変動等リスク	地震、津波、風水害などの大規模自然災害や感染症の世界的流行が発生し、当社グループの従業員や保有資産に対する損害のほか、事業環境の悪化あるいはその懸念が生じた場合には、業績に影響を及ぼす可能性がある。
事業に係るリスク	国内建設市場の動向、資機材価格および労務単価の変動など、当社の主力事業である建設事業に係る重要なリスクを6つ定めている。

ITガバナンスと情報セキュリティの強化

デジタル技術やデータの活用が事業活動に不可欠となる中、飛島グループはITを経営基盤と位置づけ、ITガバナンスと情報セキュリティの強化に取り組んでいます。経営戦略とIT戦略の整合を図り、IT施策の計画的な実行と環境変化に応じた見直しを行うとともに、業務内容やコスト、費用対効果を把握し、効率的な運用体制を構築します。また、ガイドラインやルールの策定・遵守を徹底し、情報セキュリティリスクを継続的に把握・評価。必要な対策と改善を適時実施し、情報資産を適切に管理・保護することで、事業継続と企業価値の向上を支えます。

情報リテラシー向上への取組み

飛島グループでは、IT基本方針に基づき、全役職員を対象にIT・情報セキュリティ・データ・AIに関する教育を継続的に実施し、デジタル技術や情報資産を適切に活用できる人財育成を推進しています。

また、生成AI利用ガイドラインを設定し、情報漏洩防止、ファクトチェック、著作権・倫理への配慮など、生成AIのリスクと適切な活用方法を学ぶことで、情報リテラシー向上と安全な業務利用を図っています。

コンプライアンス

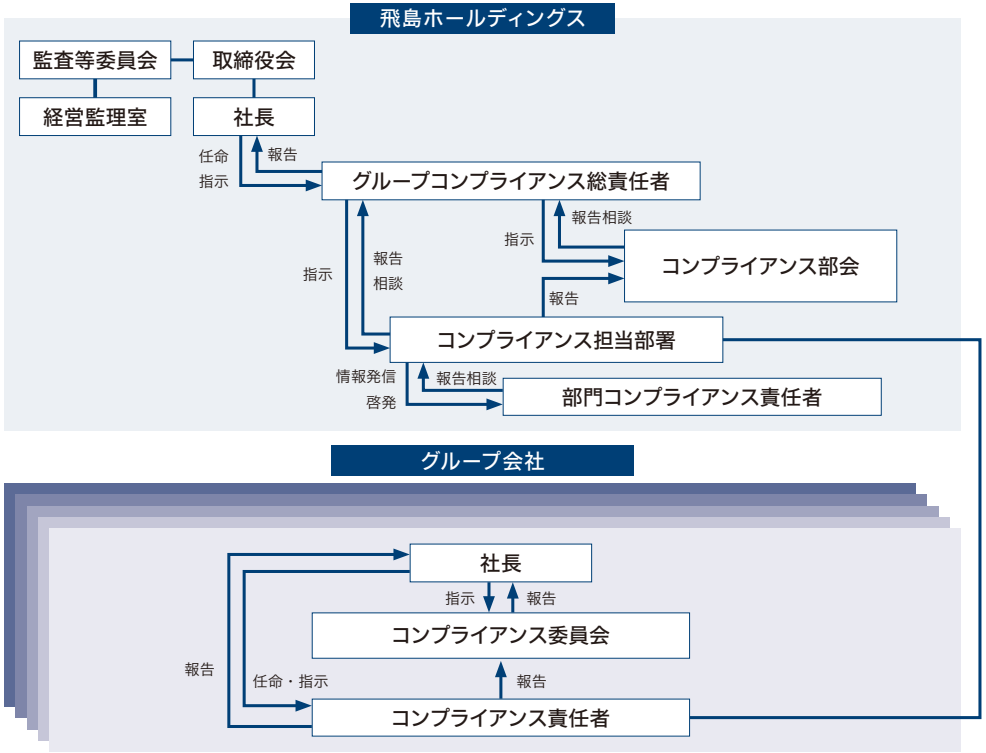
飛島グループのコンプライアンス

当社グループが考えるコンプライアンスとは、誠実な企業活動を行うとともに、高い倫理観に基づいて社会的責任を果たすことです。そして、組織的にコンプライアンス活動に取り組むことにより、すべてのステークホルダーから信頼され、継続的に企業価値を向上させていくことです。

コンプライアンス推進体制

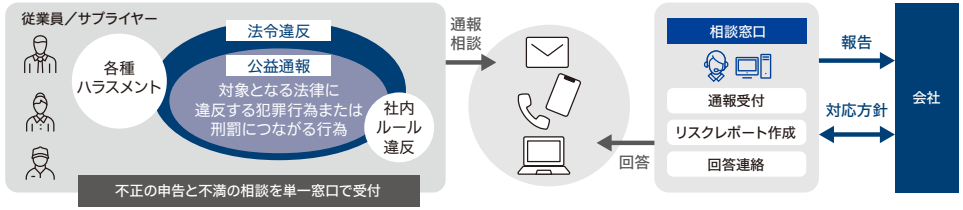
当社グループでは、社長より委嘱された担当役員を部会長とする「コンプライアンス部会」を設置し、グループ全体のコンプライアンス体制の確立・浸透・定着を目指しています。当部会では、年度計画の立案や進捗管理、教育研修計画の策定、重大なコンプライアンス違反への対応などを行っています。

コンプライアンス体制図



通報・相談窓口の設置

飛島グループでは、不正行為やハラスメントの未然防止を図るとともに、従業員一人ひとりが安心して能力を発揮できる職場環境の整備を、持続的な企業価値向上に向けた重要な経営課題と位置づけています。この考えのもと、従業員ならびにサプライヤーを対象とした内部通報・相談窓口を設置しています。窓口業務は独立した外部の専門機関に委託しており、匿名での通報・相談を可能とすることで、利用者の心理的安全性の確保に努めています。また、ウェブや電話を通じて多言語での相談受付に対応し、多様なステークホルダーが利用しやすい体制を整備しています。こうした仕組みにより、コンプライアンス上のリスクの早期発見と是正、自浄作用の向上を図るとともに、すべてのステークホルダーから信頼される透明性の高い経営を推進しています。なお、2025年度におけるグループ全体の内部通報・相談件数は17件でした。



反競争的慣行に関する取組み

飛島グループでは、公正かつ自由な競争の確保をはじめ、独占禁止法の遵守、不公正な取引の防止、営業秘密の適切な管理、知的財産権の尊重に関する教育・啓発活動を継続的に実施しています。役職員一人ひとりがコンプライアンスに対する理解を深め、事業活動のあらゆる場面で適切な判断と行動ができるよう、研修やe-ラーニングなどを通じて法令・規程の周知徹底に努めています。

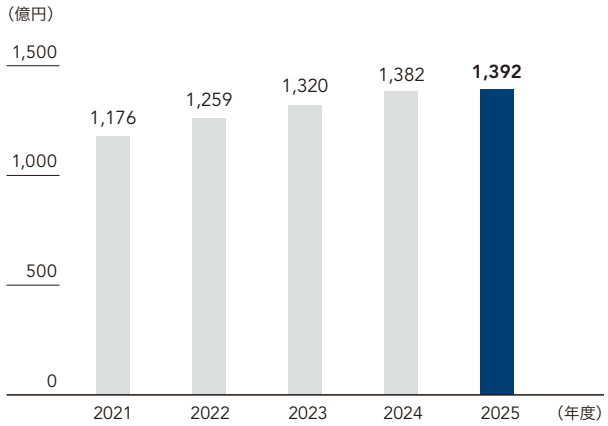
贈収賄防止・腐敗防止に関する取組み

飛島グループでは、贈収賄や腐敗行為の防止をコンプライアンス経営の重要な取組みと位置づけ、役職員を対象とした教育・啓発活動を継続的に実施しています。研修やe-ラーニングを通じて、贈収賄防止に関する国内外の法令や社内規程の理解を促進するとともに、公務員等に対する不適切な利益供与の禁止や、見返りを期待した贈答・接待を行わないことの周知徹底に努めています。これにより、一人ひとりの倫理観とコンプライアンス意識の向上を図り、透明性の高い事業活動の実践を推進しています。

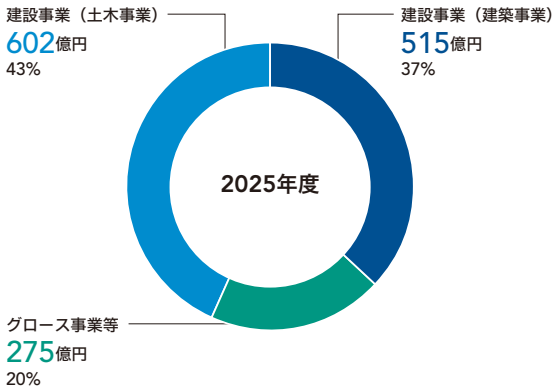
財務・非財務ハイライト

財務

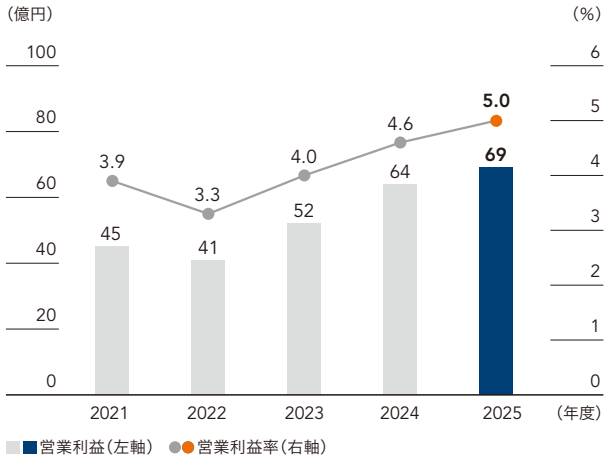
売上高（連結）



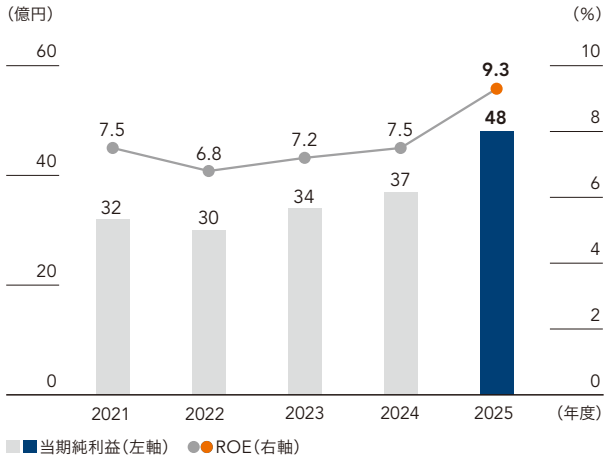
売上高構成比率（連結）



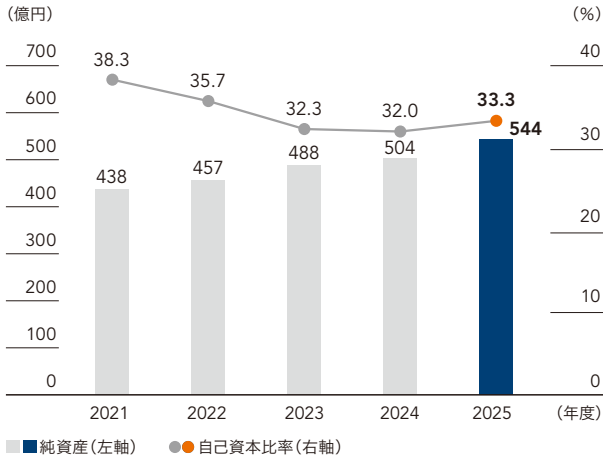
営業利益／営業利益率（連結）



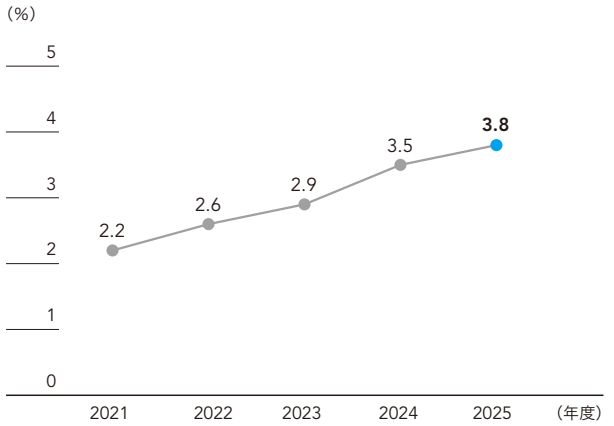
当期純利益／ROE（連結）



純資産／自己資本比率（連結）

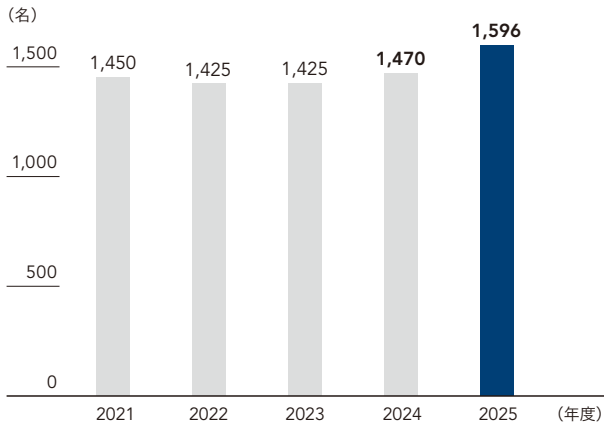


DOE（連結）

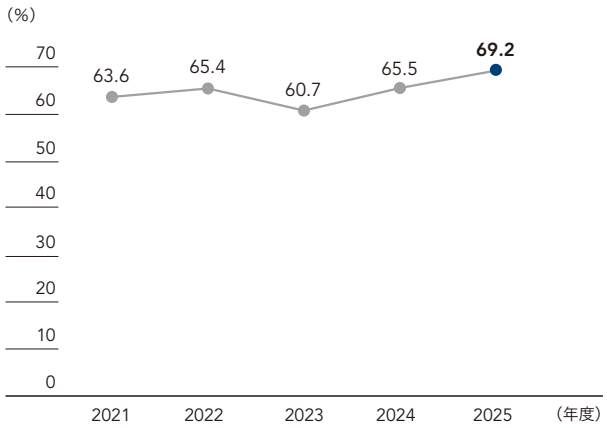


非財務

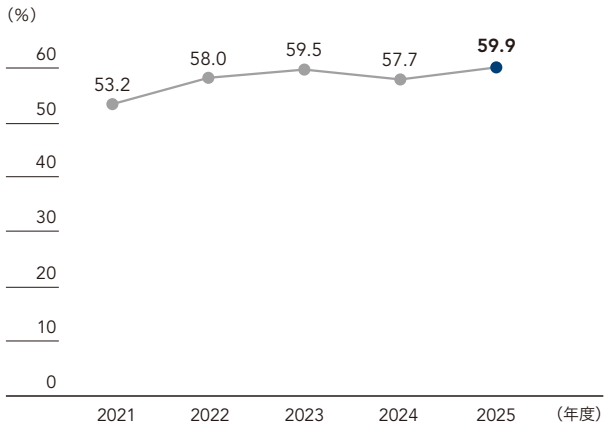
従業員数（連結）



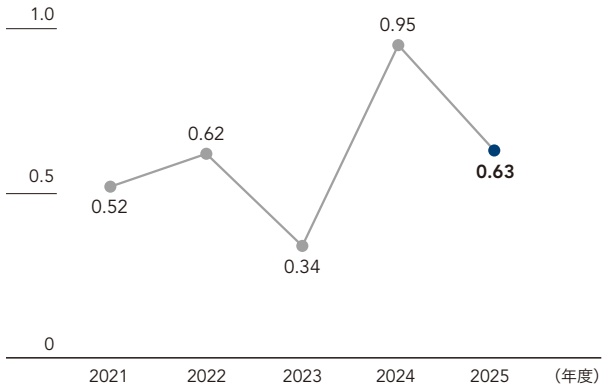
男性社員の育児休業取得率（飛島建設）



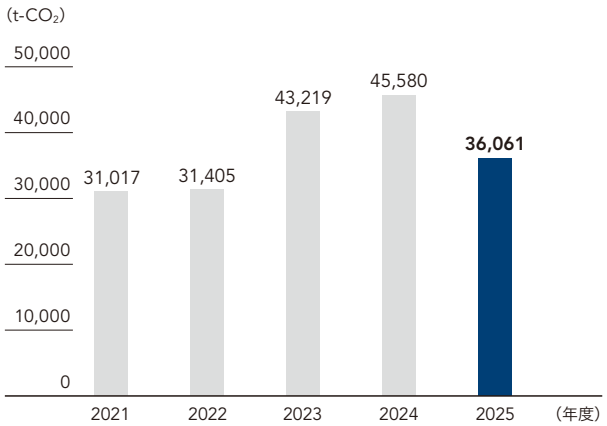
年次有給休暇取得率（飛島建設）



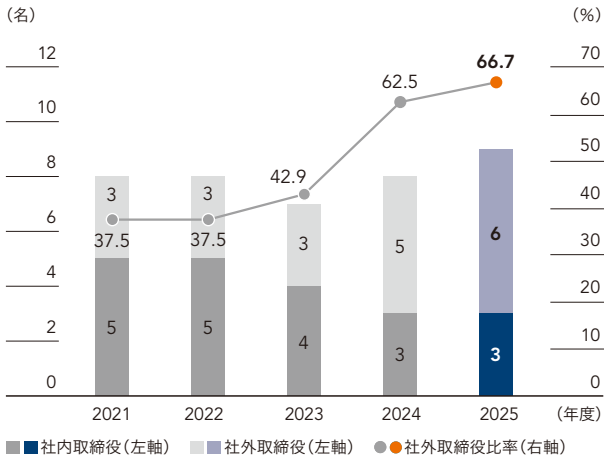
労働災害発生度数率（飛島建設）



GHG排出量（Scope1・2）（連結）



取締役／社外取締役比率



11ヵ年財務サマリー

		2015年度	2016年度	2017年度	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	2025年度
経営成績												
受注高	(百万円)	112,848	134,652	122,065	154,556	110,772	128,228	120,647	108,470	118,960	114,787	112,494
売上高	(百万円)	120,710	117,807	131,121	128,866	134,859	117,295	117,665	125,941	132,049	138,259	139,255
営業利益	(百万円)	6,662	5,477	8,252	7,220	7,848	3,995	4,575	4,146	5,252	6,426	6,910
経常利益	(百万円)	6,059	5,048	7,797	7,019	7,382	3,673	4,212	3,677	4,775	5,730	5,968
親会社株主に帰属する当期純利益	(百万円)	6,115	4,383	6,024	5,071	5,109	2,451	3,219	3,038	3,403	3,723	4,845
セグメント情報(売上高)												
建設事業(土木事業)	(百万円)	67,591	66,957	73,641	79,216	77,624	65,784	63,175	65,625	68,062	68,669	60,229
建設事業(建築事業)	(百万円)	52,103	49,554	55,868	47,769	50,088	45,629	47,338	51,810	53,155	51,106	51,535
グロース事業等	(百万円)	1,014	1,294	1,610	1,880	7,146	5,882	7,150	8,505	10,830	18,483	27,490
財政状態												
総資産額	(百万円)	91,455	98,125	101,908	109,586	121,804	121,598	114,632	128,055	150,869	157,166	163,096
純資産額	(百万円)	21,962	25,894	31,770	36,410	39,473	41,586	43,872	45,730	48,803	50,450	54,409
有利子負債	(百万円)	10,000	10,000	10,247	10,524	19,897	20,193	16,195	18,644	34,846	36,412	36,031
キャッシュ・フロー												
営業活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	4,259	11,335	989	4,164	△2,679	4,173	△6,187	6,332	△9,992	2,806	3,531
投資活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△794	△791	△4,473	△1,233	△1,602	△1,175	△1,772	△508	△1,441	△1,294	△4,654
財務活動によるキャッシュ・フロー	(百万円)	△3,627	△452	△318	△721	4,362	△846	△4,561	1,446	14,912	307	△4,017
現金及び現金同等物の期末残高	(百万円)	14,532	24,606	20,785	23,013	23,050	25,235	12,749	20,088	23,673	25,492	20,425
1株当たり情報												
1株当たり当期純利益	(円)	36.59	22.77	312.95	263.47	266.39	128.15	168.30	158.81	177.86	194.46	253.01
1株当たり純資産額	(円)	114.04	134.48	1,649.80	1,891.96	2,062.77	2,173.26	2,293.14	2,389.71	2,549.14	2,629.92	2,836.57
配当金	(円)	2	3	4	50	50	50	50	60	70	90	105
配当性向	(%)	5.9	13.2	12.2	21.5	19.9	43.3	35.1	42.6	44.9	46.3	41.5
財務指標												
自己資本比率	(%)	24.0	26.4	31.2	33.2	32.4	34.2	38.3	35.7	32.3	32.0	33.3
D/Eレシオ	(倍)	0.5	0.4	0.3	0.3	0.5	0.5	0.4	0.4	0.7	0.7	0.7
ROE	(%)	31.8	18.3	20.9	14.9	13.5	6.1	7.5	6.8	7.2	7.5	9.3

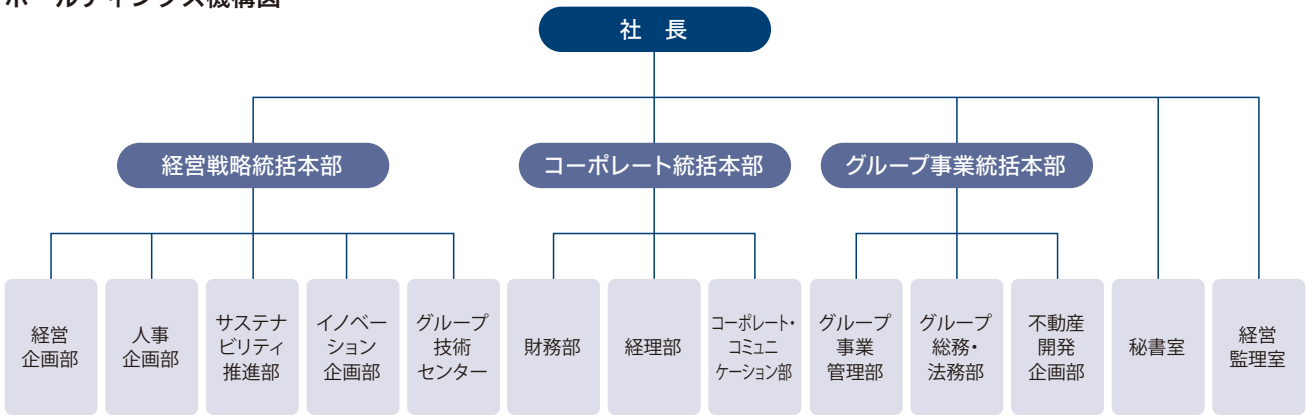
(注) 1. 2018年10月1日付で普通株式10株につき普通株式1株の割合で株式併合を行っています。2018年度の期首に当該株式併合が行われたと仮定し、1株当たり純資産額および1株当たり当期純利益を算定しています。
2. 当社は、2024年10月1日に単独株式移転により飛島建設株式会社の完全親会社として設立しています。なお、当社の連結範囲は統合以前の飛島建設株式会社の連結範囲と実質的な変更はありません。

会社情報（2026年3月31日現在）／イニシアチブへの賛同

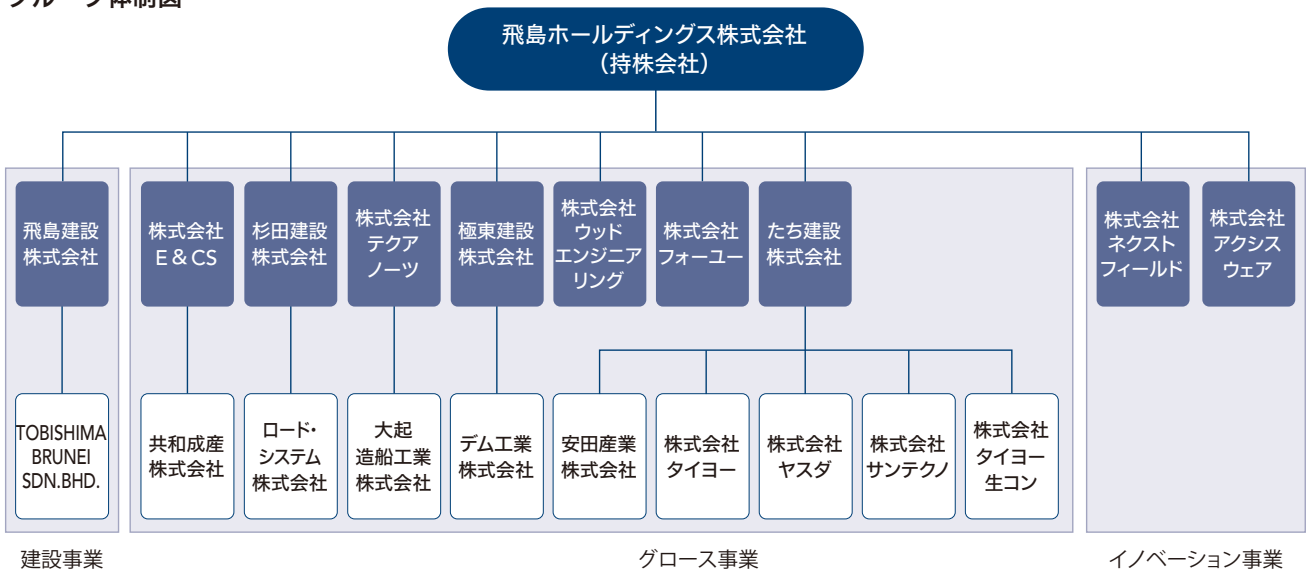
会社概要

社名	飛島ホールディングス株式会社 （TOBISHIMA HOLDINGS Inc.）
会社設立	2024年10月1日
資本金	5,500百万円
連結従業員数	1,596名
代表者	代表取締役社長　髙橋 光彦
所在地	東京都港区港南一丁目8番15号
事業内容	建設事業および開発事業等を営む子会社等の経営管理およびこれに付帯する業務

ホールディングス機構図



グループ体制図



イニシアチブへの賛同

気候変動イニシアティブ（JCI）

JAPAN CLIMATE INITIATIVE

環境非営利団体CDP

CDP Discloser 2025

公益財団法人ケア・インターナショナル ジャパン

care

GXフューチャー・コンソーシアム

GX FUTURE CONSORTIUM

株式情報（2026年3月31日現在）／編集方針

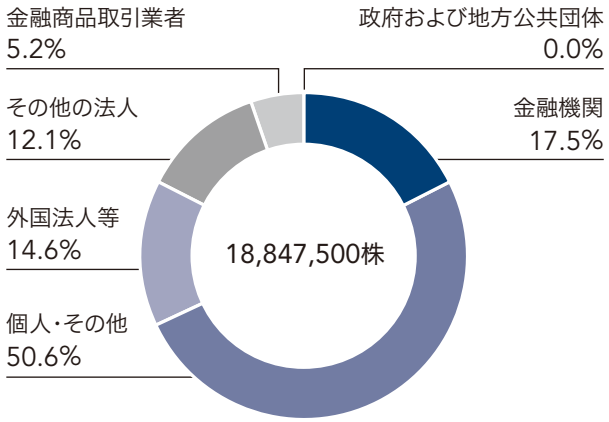
株式の状況

発行可能株式総数	40,000,000株
発行済株式総数	19,225,868株
株主数	30,638名
上場証券取引所	東京証券取引所 プライム市場
証券コード	256A
名簿管理人	みずほ信託銀行株式会社

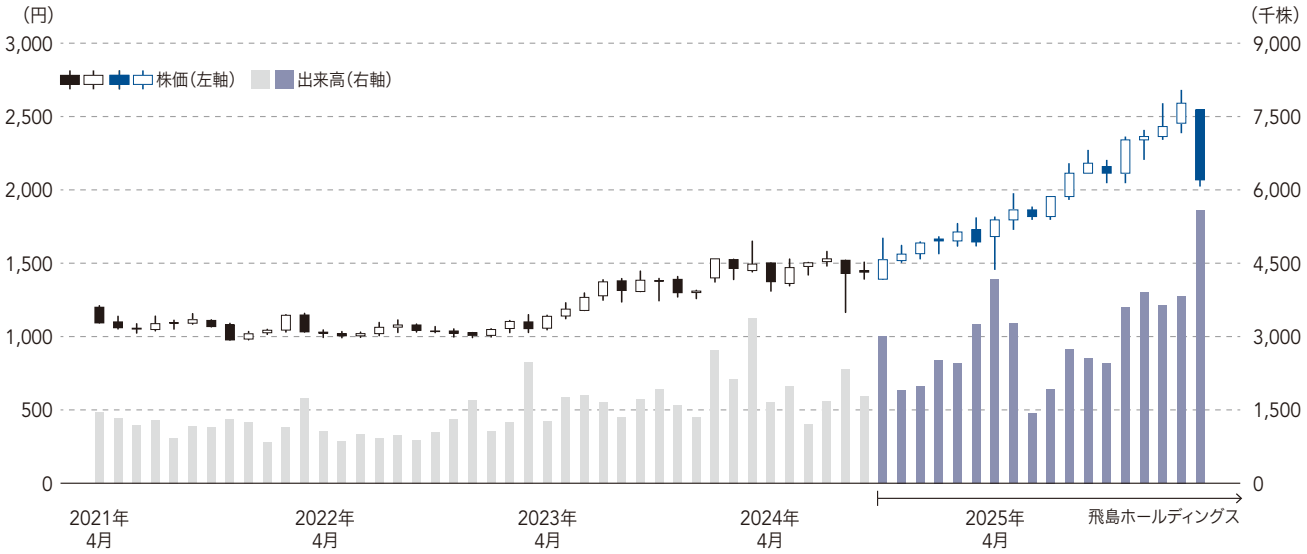
大株主

株主名	持株比率（%）
日本マスタートラスト信託銀行株式会社（信託口）	12.6
トビシマ共栄会	6.7
株式会社日本カストディ銀行（信託口）	2.3
飛島ホールディングス従業員持株会	2.2
上田八木短資株式会社	2.0
JP JPMSE LUX RE CITIGROUP GLOBAL MARKETS L EQ CO	1.9
JPモルガン証券株式会社	1.5
DFA INTL SMALL CAP VALUE PORTFOLIO	1.2
株式会社新居浜鉄工所	1.0
BNP PARIBAS NEW YORK BRANCH-PRIME BROKERAGE CLEARANCE ACCOUNT	1.0

所有者別単元株式分布状況



株価・出来高の推移



編集方針

飛島ホールディングスは、株主・投資家をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様に当社グループの持続的な価値創造について一層の理解を深めていただくことを目的に「統合報告書」を発行しています。

報告対象組織

飛島ホールディングス株式会社およびグループ会社
※一部、単体について掲載しています。

報告対象期間

2025年4月1日～2026年3月31日
※一部、対象期間以前・以後の情報を含んでいます。

参考ガイドライン

国際統合報告フレームワーク（IFRS財団）
価値協創ガイダンス（経済産業省）
環境報告ガイドライン（環境省）

将来の見通しに関する注意事項

本報告書に記載されている業績見通しなどの将来に関する記述は、当社が制作時点で入手している情報および合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績などは様々な要因により大きく異なる可能性があります。

TOBISHIMA
HOLDINGS

〒108-0075
東京都港区港南一丁目8番15号
https://www.tobishimahd.co.jp