

# 中期経営計画2028

2026年1月期～2028年1月期

スバル興業株式会社



# CONTENTS

- 1 目次
- 2 経営理念
- 3 事業内容
- 4 前戦略振り返り
- 5 前戦略振り返り(各事業の目標と成果)
- 6 前戦略振り返り(財務実績)
- 7 前戦略振り返り(資本政策)
- 8 中期経営計画2028
- 9 当社グループをとりまく事業環境
- 10 基本方針
- 12 経営数値目標
- 13 資本政策
- 16 人的資本投資
- 18 環境・社会投資
- 19 【道路関連事業】の主な施策
- 22 【レジャー事業】の主な施策
- 25 【不動産事業】の主な施策



# 経営理念

Management Philosophy

当社は創業以来、「社会に奉仕すること」を企業理念として、道路事業、レジャー事業、不動産事業の経営を行っており、道路の維持管理を通して生活環境整備事業の推進を図るとともに、飲食店経営を通して豊かな生活を提供し、社会の発展に一層貢献することを基本的な考え方として事業活動を進めております。

## パーパス(目的)

道路インフラの整備を通して  
豊かな生活の提供

## ビジョン(将来像)

持続可能な社会に貢献できる企業で  
あり続けること

## モットー(信条)

社会に奉仕すること

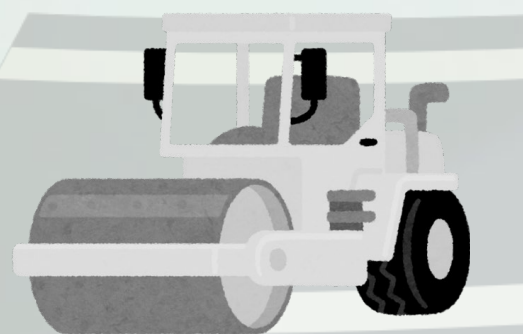
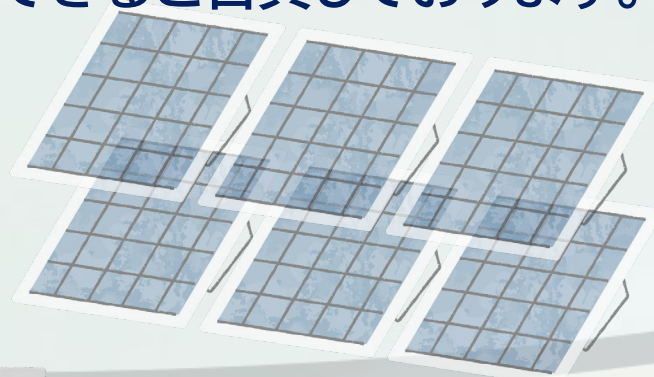
# 事業内容

Business Details

## 道路関連事業

当社グループの主力事業である道路メンテナンスは、社会インフラの核となる整備事業であり、当社グループのお客様は、「発注者」様であると同時に「道路を利用される全ての方」であると考え事業を行っております。当社グループの豊富な実績と経験を活かすことにより、サステナブルな社会づくりに貢献できると自負しております。

- 道路・河川の工事
- 道路・河川清掃の作業
- 橋梁・構造物の設計業務
- 環境保全に係る工事・作業
- 太陽光発電の運営
- 高速道路売店の運営



## レジャー事業

レジャーを通じて人々に夢と希望を与え、「社会に奉仕する」こと。創業から現在に至るまで、この理念が当社グループの全ての事業に引き継がれております。

- 飲食店の運営
- 飲食物品の販売
- マリーナの運営管理



## 不動産事業

賃貸収入が主である不動産事業は、安定的かつ収益性の高い物件を所有することを基本としており、今後も収益の向上に努めてまいります。

- ビルの賃貸運営
- 倉庫の賃貸運営
- 土地の賃貸運営

# 中期経営戦略2022-2025 TRY!2025振り返り

2023年1月期～2025年1月期

# 各事業の目標と成果

## 道路関連事業

- ①受注拡大に向けた体制の強化
  - 受注拡大を目指し、新卒・キャリア採用の強化と外国人技術者の採用に力を入れ、受注増加に貢献しました。
- ②維持管理業務、大規模更新・修繕事業の受注
  - 受注確保のため、緊急体制の整備、安全管理と品質管理の徹底に努め、既存業務の継続に成功しました。
- ③環境事業の拡大と新技術開発の推進
  - 環境事業では、自社の製品・技術を活用した汚濁水浄化事業が拡大しました。
- ④新たな事業への参画・拡大
  - 太陽光発電事業では、兵庫県の3発電所に加え、宮城県に1発電所を取得し、2023年12月の(株)テス東北のグループ化により、東北地区での太陽光発電パネルの販売・設置・保守体制を整えました。

## 人材の確保

- ### 障がい者の雇用
- グループ全体で3名増(その他は16頁ご参照)

## レジャー事業

- ⑤飲食物販事業
  - ・既存店の営業強化、効率化の推進
  - ・的確な商品提案によるシェア拡大
    - 飲食店舗は、コロナ禍で一部閉鎖したが、テイクアウト販売の強化や新規店舗の出店により順調に回復しています。
- ⑥マリーナ事業
  - ・収益基盤の維持・拡大
    - マリーナ事業は、2024年3月末で『東京夢の島マリーナ』の管理運営業務が終了し、1マリーナ減となりました。

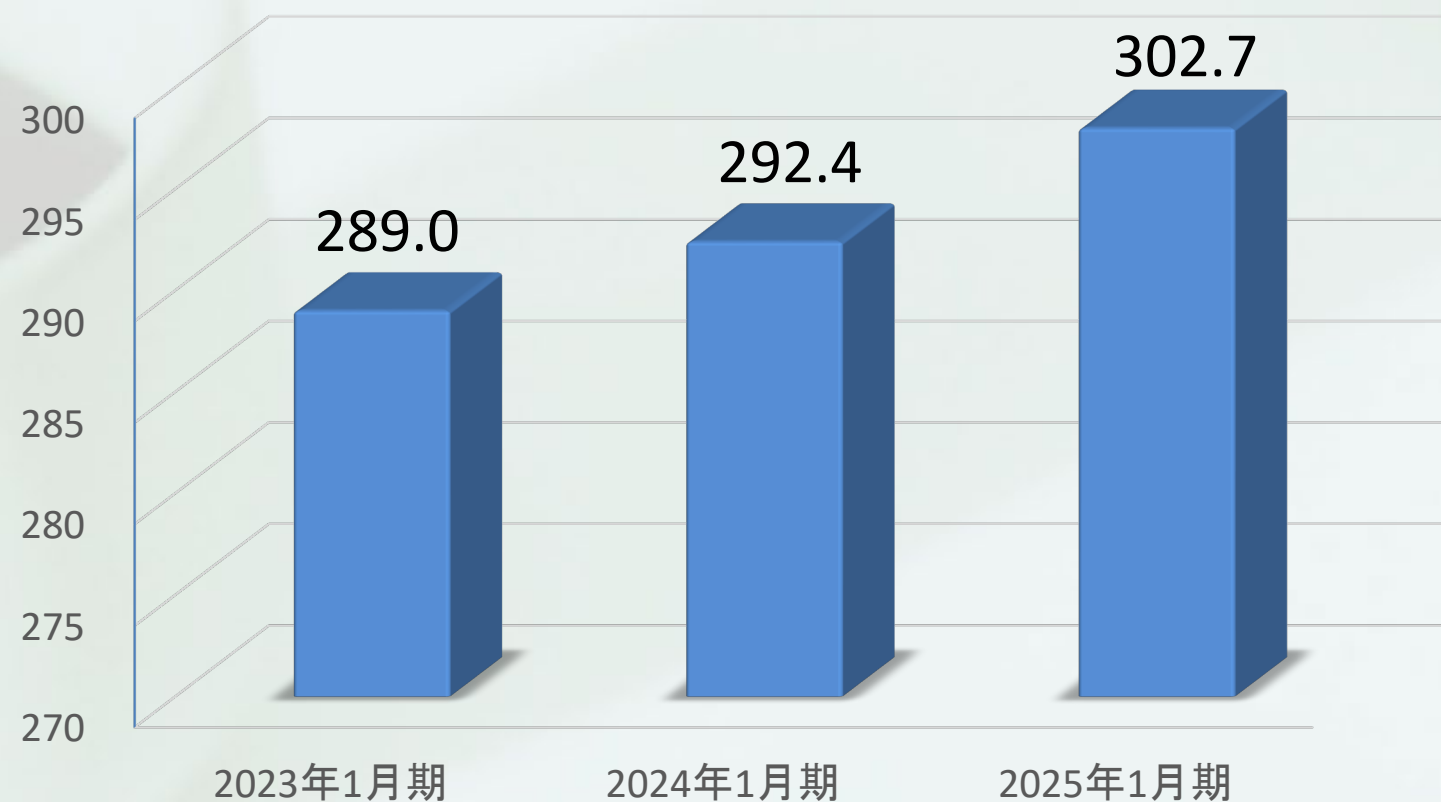
## 不動産事業

- ⑦計画的補修工事
  - 所有物件の修繕は、計画通りに進みました。
- ⑧新たな不動産の取得
  - 新たに賃貸用底地を6物件を取得しました。

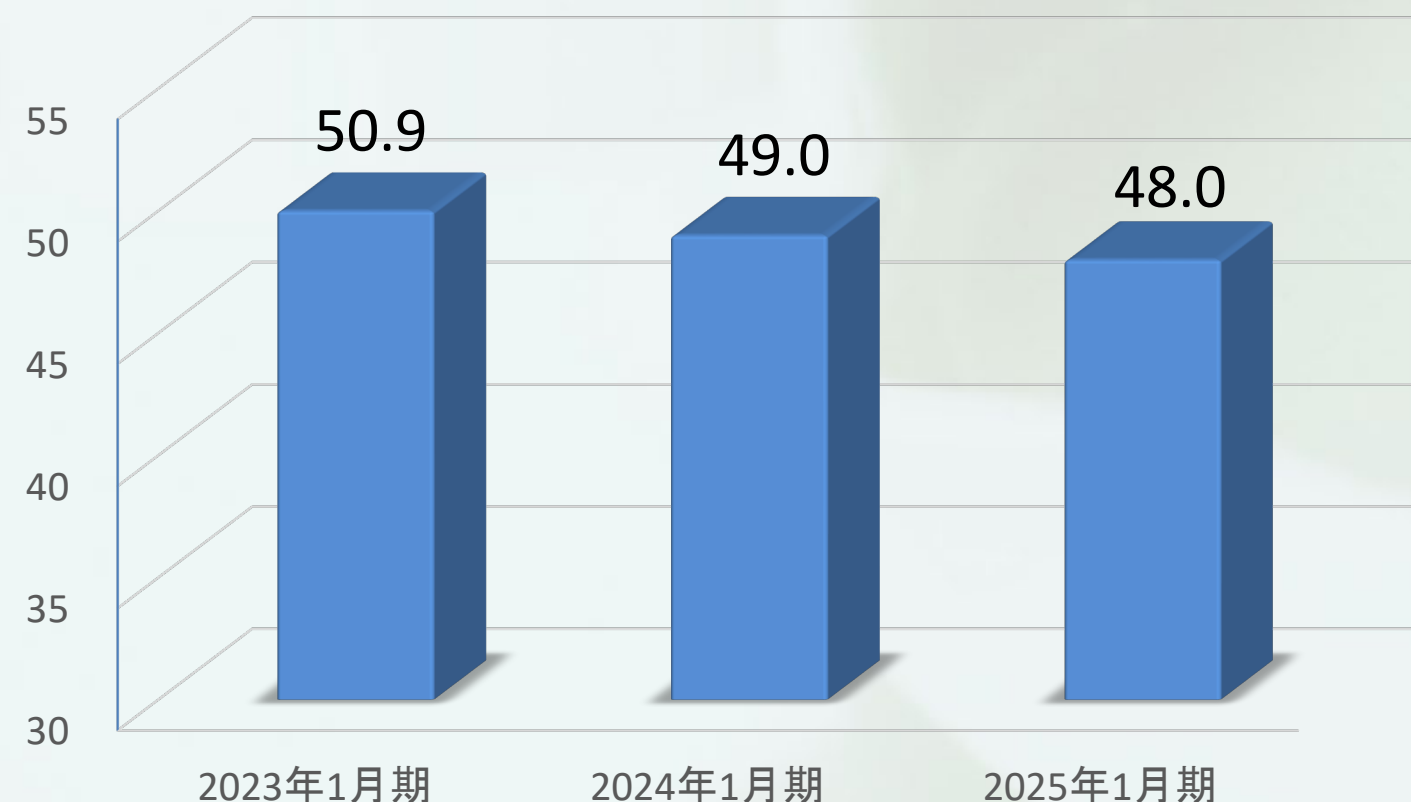
# 財務実績 Financial Performance

## 経営数値目標に対する実績(売上・営業利益)

目標売上高(300億円)



目標営業利益(45億円)



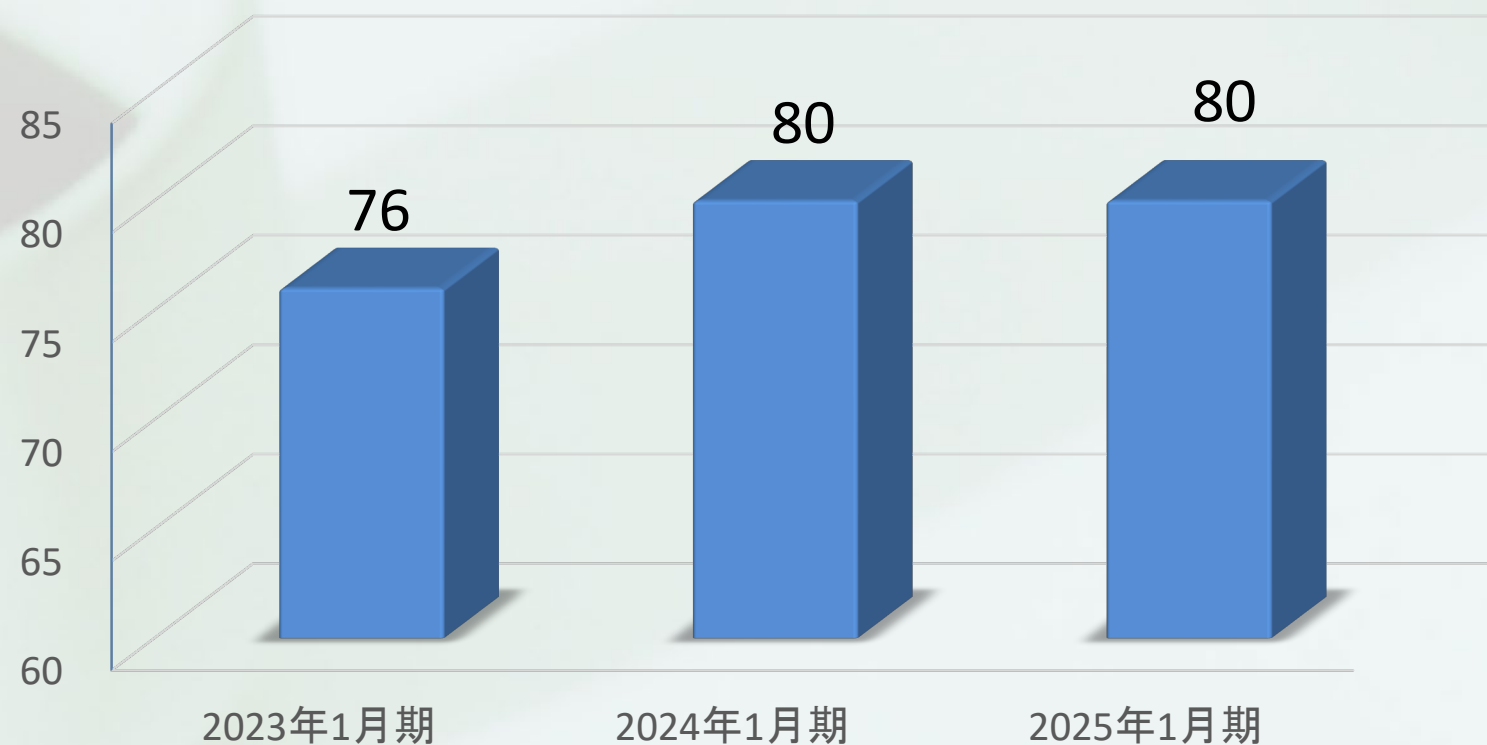
売上目標 300億円 ▶ (目標達成) 302億円

営業利益目標 45億円 ▶ (目標達成) 48億円

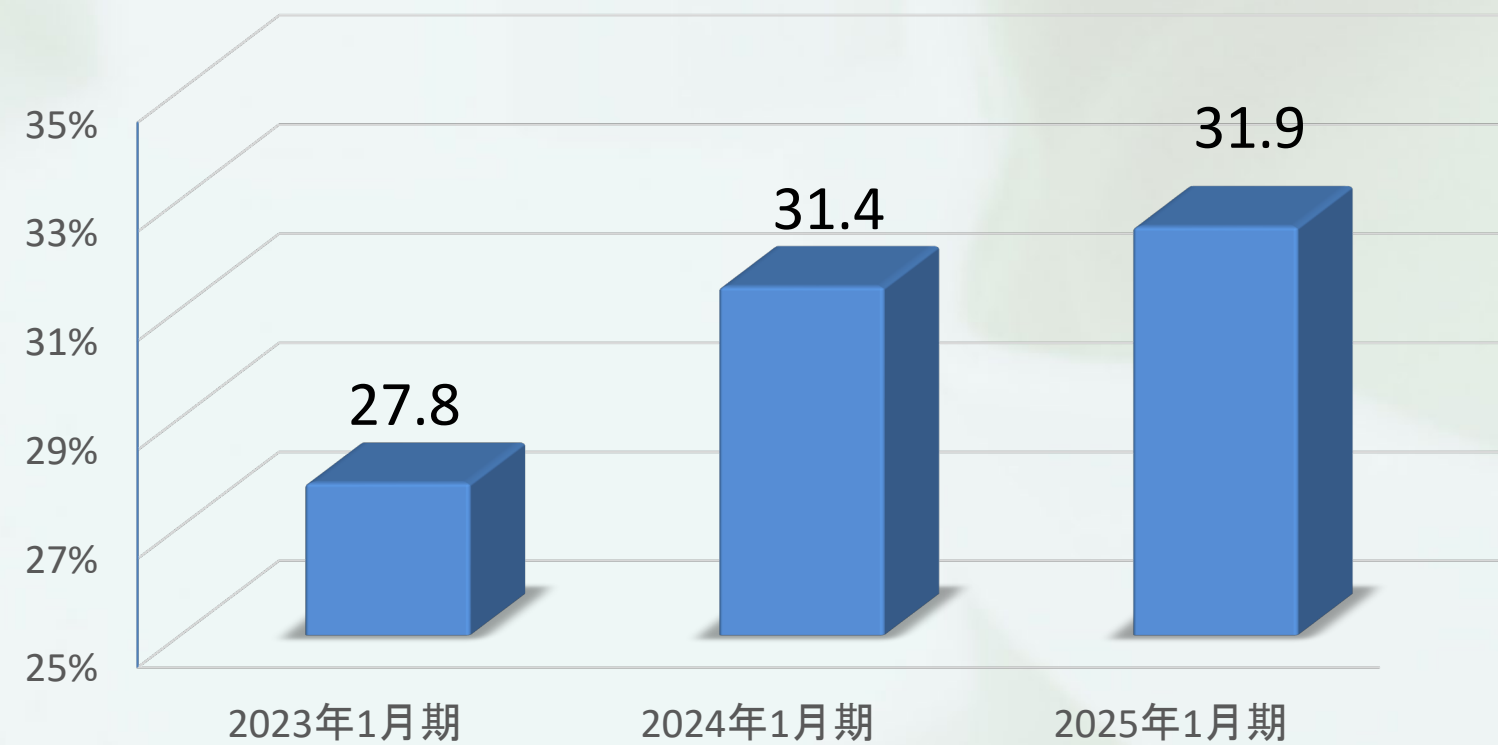
# 資本政策 Capital Policy

## 配当金・配当性向推移

配当金推移(円)



配当性向推移(%)





# 中期経営計画2028

2026年1月期～2028年1月期

# 当社グループをとりまく事業環境

Business Environment



**1. 道路インフラの老朽化対策**  
多くの道路インフラは深刻な老朽化が進んでおり、早急な補修や更新が不可欠

4



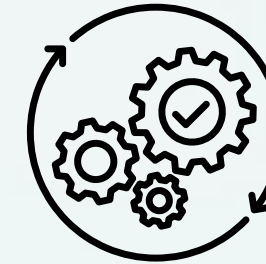
**4. 労働力の不足**  
建設技術者を含む多くの職種で高齢化が進み、若い人材の確保が困難

2



**2. 災害対応と復旧の難しさ**  
地震・台風・豪雨などの自然災害による道路インフラの迅速な復旧には、体制と資材の確保が不可欠

5



**5. デジタル技術の活用強化**  
一部の職種では、AIやIoTを活用した業務効率化が進まず

3



**3. 交通への影響・配慮**  
メンテナンス作業中の交通規制による渋滞を減らすため、作業時間や方法の工夫が不可欠

6



**6. 環境負荷と持続可能性への取組み**  
脱炭素社会の実現に向け、エコ資材の活用やペーパーレス化が必要

# 基本方針

Basic Policy

## ① サステナブルな社会づくりに貢献する

長年の道路メンテナンス経験を活かし、道路インフラを守り、持続可能な社会の実現に貢献します。

## ② 過去最高売上高・営業利益の更新を目指す

生産性と業務効率を向上させ、持続的な業績向上に取り組めます。

## ③ 環境に配慮した事業を推進する

自社開発の環境製品を活用した汚濁水浄化事業と太陽光発電事業を推進し、脱炭素社会の実現に貢献します。

# 基本方針 Basic Policy

## ④ 人材の充実と新しい働き方を推進する

働き方改革関連法を守り、ワークライフバランスを向上させ、従業員のエンゲージメントを高めます。また、リスキリングを通じて従業員の能力を最大限に引き出し、従業員の活躍を促進します。

## ⑤ 資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応

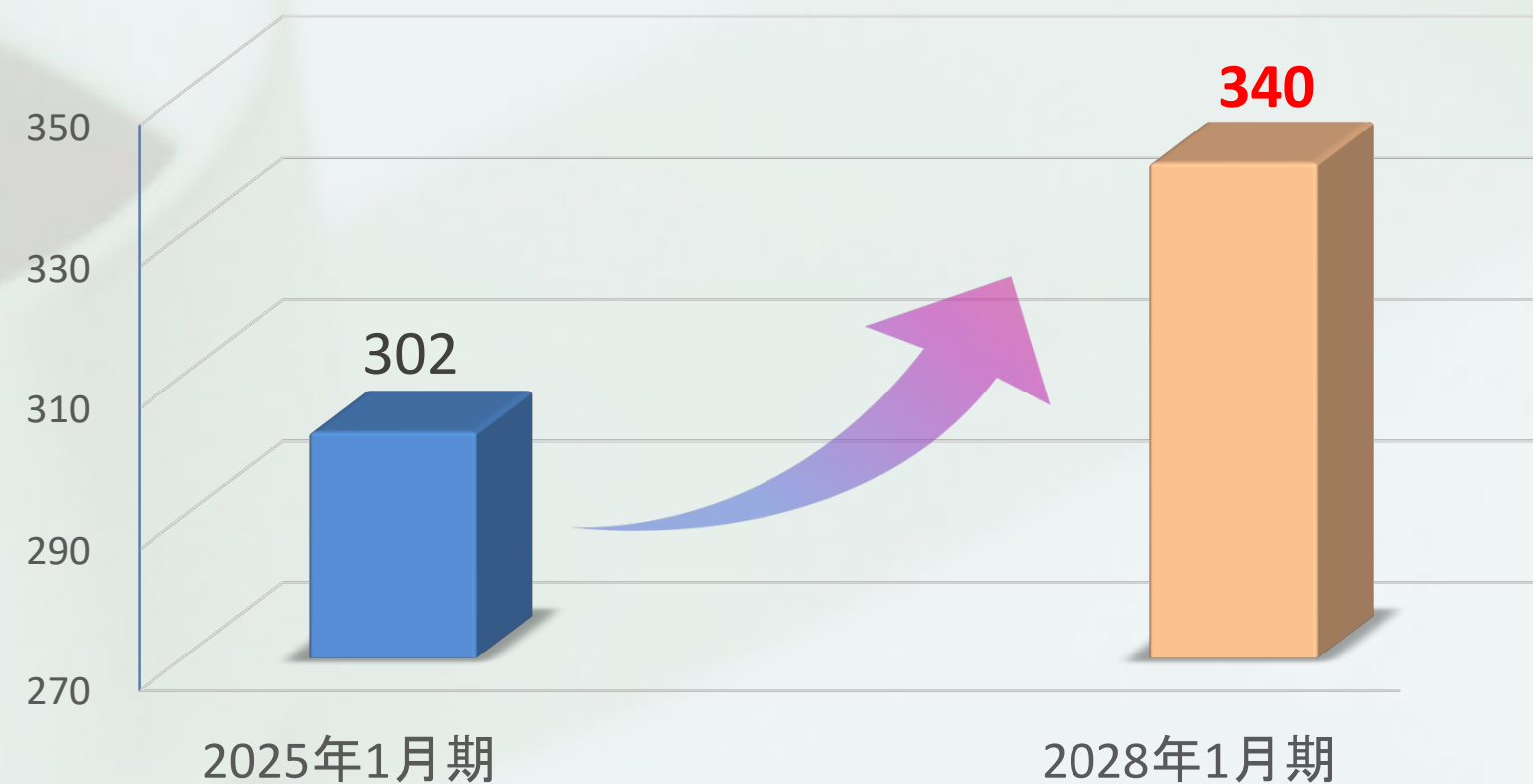
資本コストを分析し、株主資本コストを上回る収益性を達成し、株式価値の向上に努めます。

# 経営数値目標 Management Numerical Targets

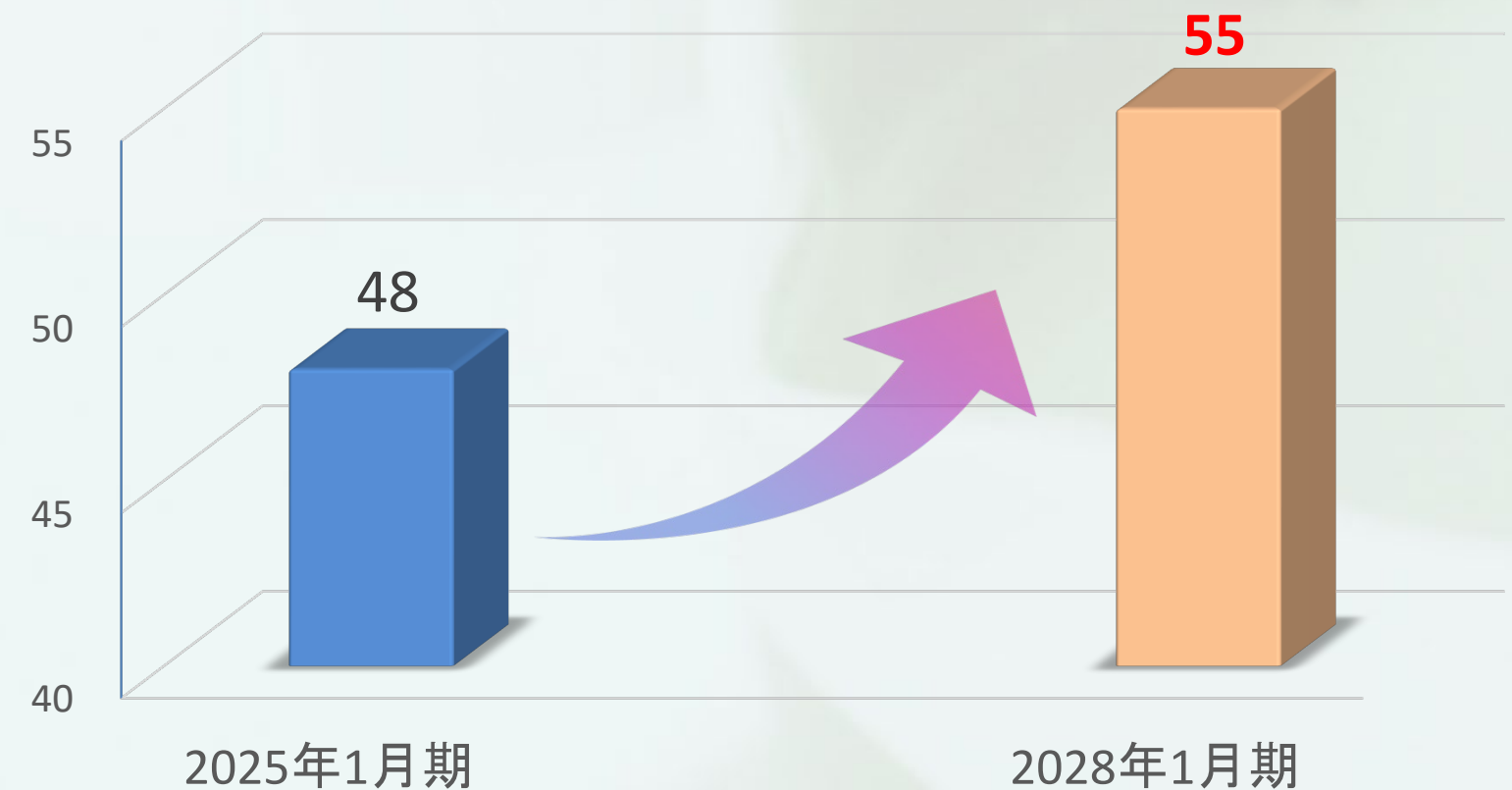
2028年1月期 連結売上高 340億円

2028年1月期 連結営業利益 55億円

連結売上高(億円)



連結営業利益(億円)



# 資本政策

Capital Policy

## 基本方針

当社グループは、株主資本コストを意識した経営計画により利益の向上に努め、資本効率の高い経営を目指してまいります。

## 配当方針

当社グループは、80円を下限配当とし、配当性向30%以上を継続します。

また、各事業年度の間と期末に配当を実施し、中長期的な目線での収益拡大に応じ、増配や自社株買いを検討し、株主還元を強化します。

## ROE目標

当社グループは、2028年1月期末のROE目標値を9%以上とします。

# 資本政策 Capital Policy

## M&A戦略

### 【直近のM&A実績】

#### ◆ (株)アイ・エス・エスグループ本社、(株)アイ・エス・エス、(株)アイ・エス・エス・アールズ

当社グループ化年月:2017年8月(全株式取得)

所在地:東京都港区 主な事業内容:橋梁・土木構造物・建築構造物の設計業務

➤ グループ化後、シナジー効果により橋梁設計業務が大幅に成長し、当社グループの企業価値向上に貢献。

#### ◆ 株式会社テス東北

当社グループ化年月:2023年12月(全株式取得)

所在地:岩手県盛岡市 主な事業内容:太陽光発電設備の設置工事・機器販売、同修理・保守、売電事業等

➤ グループ化後も順調に業績を上げており、今後も再生エネルギー事業の拡大を目指し、当社グループの企業価値向上に貢献。

# 資本政策 Capital Policy

## 【主なM&Aの対象】

- 道路維持管理における体制の強化及び収益の向上を目的とするもの  
道路維持管理業務は、当社グループのノウハウを活かせる主力事業であり、施工管理体制強化、新規受注強化のため。
- (環境事業)汚濁水浄化事業における体制の強化及び収益の向上を目的とするもの  
濁水処理の機械設計・施工管理体制強化、当社開発製品である粉体凝集剤の開発・製造体制強化のため。
- (環境事業)再生エネルギー事業における体制の強化及び収益の向上を目的とするもの  
太陽光発電所の設計・施工・維持管理体制強化のため。

## 【投資想定額】

主なM&A及びその他新規事業(環境事業含む)投資を含め3年間で最大50億円を投資し、企業価値向上を目指します。





# 人的資本投資

Human Capital Investment

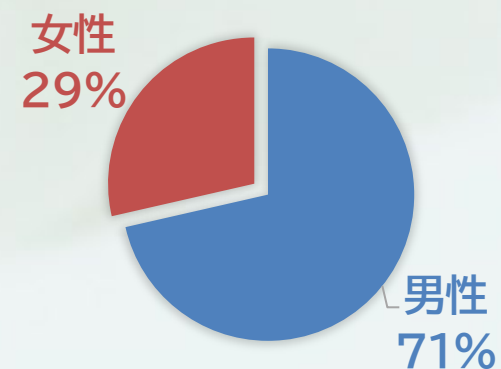
当社グループの企業活動における課題の1つが「人材不足」であります。  
このような状況下で、当社グループが今後も成長を遂げるためには、優秀な人材の採用と育成が不可欠です。  
当社の行動憲章「従業員一人ひとりの能力開発に努め、従業員が安全で働きやすい環境を確保するとともに、従業員の多様性、人格、個性を尊重する。」に基づき、従業員の能力開発、安全で働きやすい環境の確保、多様性や個性の尊重を通じて、人的資本の拡充を進めます。

## 人材の確保

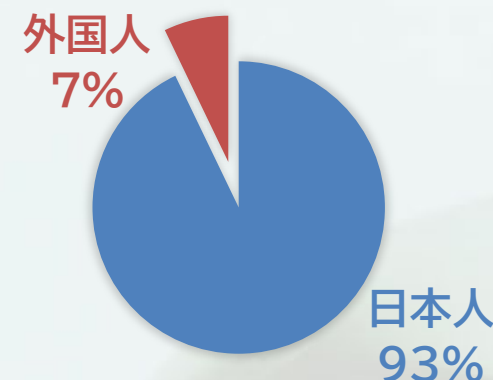
- 国籍・性別を問わず積極的に人材を採用・教育します。
- 新卒だけでなく、多様な経験やスキルを持つ中途採用者の採用にも積極的に取り組みます。
- 障がい者雇用を推進し、サポート体制を強化します。【本中計期間の障がい者雇用目標:グループ全体で5名増】

●直近3年間の採用実績は下記の通りであり、本中計期間も同様比での採用を目標とします。

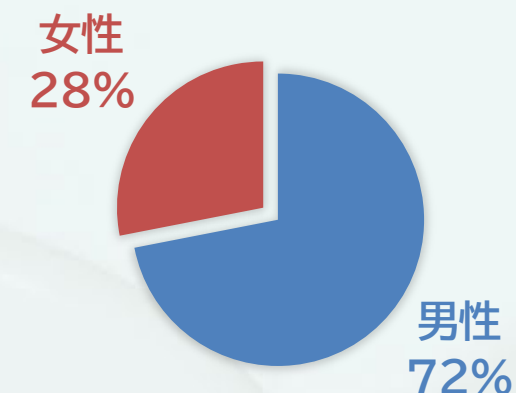
新卒社員(男女比)



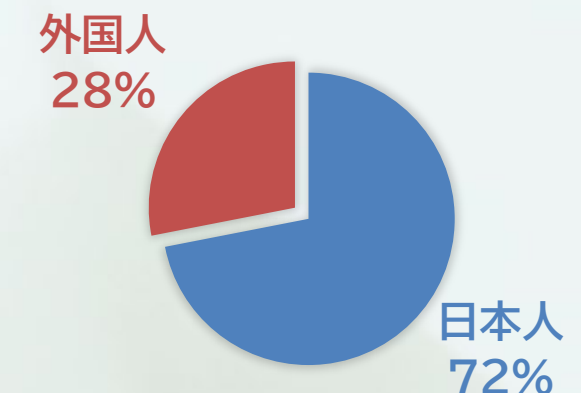
新卒社員(国籍比)



中途社員(男女比)



中途社員(国籍比)





# 人的資本投資

Human Capital Investment

## 従業員エンゲージメントへの取り組み

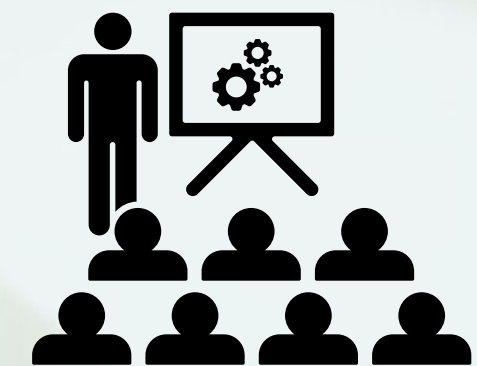


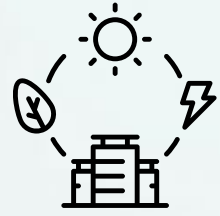
- ▶ 近年の物価上昇を踏まえ、当社グループは継続的な賃上げを実施し、従業員の労働意欲と生活水準を維持し、満足度の向上に努めます。
- ▶ 2024年に資格取得に対する奨励金と資格手当を拡充し、給与水準を向上させました。今後も、優れた従業員が仕事にやりがいを感じられるよう、環境整備に努めます。
- ▶ ワークライフバランスを充実させるため、多様な働き方を推進し、男女ともに育児休業を取得しやすい環境を整備します。
- ▶ 既存の福利厚生制度を更に充実させるとともに、今後も全従業員に健康診断・ストレスチェックを実施し、産業医との相談窓口の活用等、健康管理の充実を図り、働きやすい環境を整備します。

## 従業員の育成

内定から入社までの段階的なフォローアップ研修に加え、法改正やコンプライアンスに関する社内研修を充実させます。また、リーダーシップ研修や外国人従業員向けの研修を行い、人材育成システムを構築します。

これにより、優秀な人材を育成し、技術力、販売力、マネジメント力の向上を図ります。





# 環境・社会投資

Environmental And Social Investment

## 環境事業の強化



みずすまいる

- 自社開発製品である汚濁水凝集剤『水澄まいる』とオイル凝集剤『オイルフロック』が注目を集めています。これらの製品はダムやため池、城のお堀(内堀・外堀)等で汚濁水浄化に活用されており、当社グループは製品の販売と施工協力を通じて、環境事業の拡大と収益向上に努めます。
- 当社グループが開発に携わるLED標識車や道路情報板標識の普及と非常用蓄電池の販売を推進し、カーボンニュートラルに貢献しながら、収益の向上に努めます。
- 兵庫県姫路市をはじめ国内の太陽光発電所の発電効率を改善し、クリーンエネルギー供給で地球温暖化対策に貢献しながら、収益の向上に努めます。

## 地域社会との連携

当社グループは、国や高速道路会社、地方自治体と災害協定を締結し、地震や大雪、台風、集中豪雨などの災害時に安全な道路インフラを確保するため、災害防止・復旧活動を行っています。今後も未締結の地方自治体と協定を結び、地域貢献を強化します。



# 【道路関連事業】の主な施策

Measures - Road Business

## 受注拡大に向けた取り組み

### 維持管理業務の確実な受注



道路の維持管理業務では、道路利用者の安全を最優先と考え、道路保守に注力しています。当社グループの経験を活かし、異常個所を早期に発見し、迅速に道路管理者へ報告します。重大事故防止には、この『早期発見力』が重要であり、当社グループの大きな資産と考えています。

当社グループは、多数の特殊車両や機械を自社保有する強みを活かし、緊急時にも迅速に対応し、同業他社より優れた安全管理と品質管理を実現します。

上記の自社の強みや長年の信頼と実績を活かし、今後も維持管理業務の確実な受注を確保します。

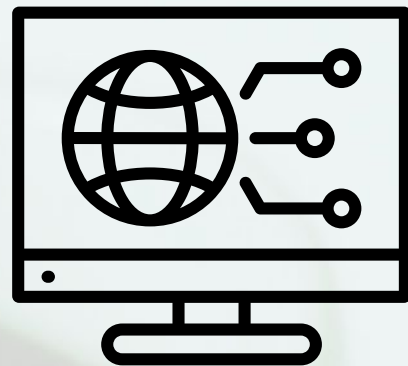
### 大規模更新・修繕事業等の受注

国や高速道路各社のリニューアルプロジェクトが進行中であり、当社グループも一部地域で施工協力を行っています。今後も同様のプロジェクトが続く見込みであるため、当社グループの維持管理業務の経験と実績を活かし、積極的な営業活動と対応力で受注拡大を図ります。

# 【道路関連事業】の主な施策

Measures - Road Business

## DXへの対応



- ▶ 建設事業のデジタル化により、関係者間のデータ活用・共有を容易にし、建設生産・管理システムの効率化を図ります。今後、道路の点群データBIM/CIM (Building/Construction Information Modeling, Management)を活用した工事案件が見込まれるため、関係研究会に参画し、技術力の向上に努めます。
- ▶ 施工管理システムの導入や写真・図面などのクラウド管理サービスを活用し、業務の効率化を図ります。
- ▶ IoTやAI技術を活用し、当社グループの道路維持業務に適したDXツールの選定と運用に取り組みます。

## サプライチェーンの連携強化

- ▶ 当社グループ内で常に情報を共有し、新規顧客の獲得に努めるとともに、安定した資材の調達を図り、収益の向上に努めます。
- ▶ 台風や集中豪雨、大雪による除雪作業などの自然災害に対応するためには、協力会社と連携して施工体制を整える必要があります。互いに協力し合い、道路インフラの整備と確保に努めます。



## PFI/PPP事業等への参画

当社グループのノウハウを活かせる道路管理施設や公園施設などのコンセッション方式やプロポーザル方式のPFI/PPP事業への参画を目指し、体制の構築と情報収集に努めます。

# 【道路関連事業】の主な施策

Measures - Road Business

## 売上目標

道路維持管理業務 売上高(億円)



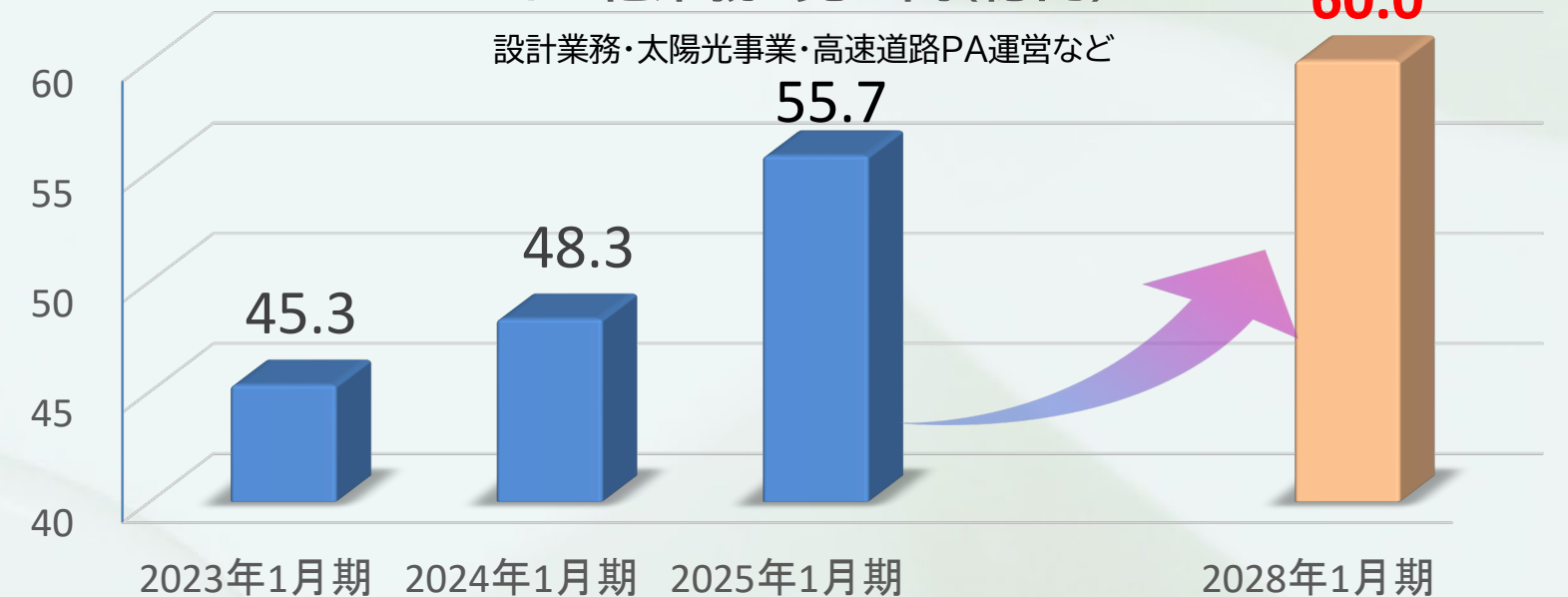
道路清掃業務 売上高(億円)



道路土木工事 売上高(億円)



その他業務 売上高(億円)



# 【レジャー事業】の主な施策

Measures - Leisure Business

## 飲食事業

### 新規店舗の出店

立地やコスト条件の良い物件を選び、本中計期間に収益性の高い新店舗の出店(最大4店舗)を目指します。そのために、人員確保と情報収集に努めます。

### 既存店の効率化の推進

- 安全衛生管理を最優先にし、顧客のニーズに応じた高品質なメニューを提供します。また、店舗運営の効率化を図り、収益の向上に努めます。
- コロナ禍で培ったテイクアウトやデリバリーなど、多様な販売手法をさらに充実させ、収益の向上に努めます。

### 卸売販売の強化

高速道路売店等への積極的な営業を推進し、顧客のニーズに合った商品を提案し顧客拡大に努めます。

### 自社生産米の販売検討



環境保護と地域の雇用対策を目的に、宮城県内の休耕地を再活用する『農業プロジェクト』で生産した自社米の生産を継続します。  
また、『地産地消』のように、自社で生産した作物を自社グループ内で利用する『企産企消』を目指し、当社グループ内の販売網を活用し販売も検討します。



# 【レジャー事業】の主な施策

Measures - Leisure Business

## マリーナ事業

### 収益基盤の維持

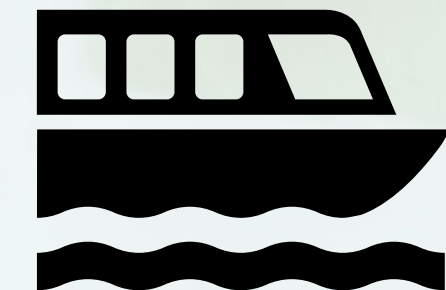
安全管理の徹底を第一に、各マリーナにおいて、以下の取り組みにより収益の向上に努めます。

#### ● 浦安マリーナ(千葉県)

- 顧客サービスの充実を図り、安定的な船舶係留数の確保に努めます。
- 船舶の修理・販売、船舶のレンタル等、様々な付帯業務の受注に努めます。

#### ● 三崎マリンセンター(神奈川県)

- 水中観光船の集客力の向上に努めます。
- 三崎港と城ヶ島を往復する渡船事業の集客力の向上に努めます。



### 新規マリーナの受注



公共マリーナの運営管理における新規受注を目指し、情報収集を行い、採算性の高い運営管理の受託を目指します。

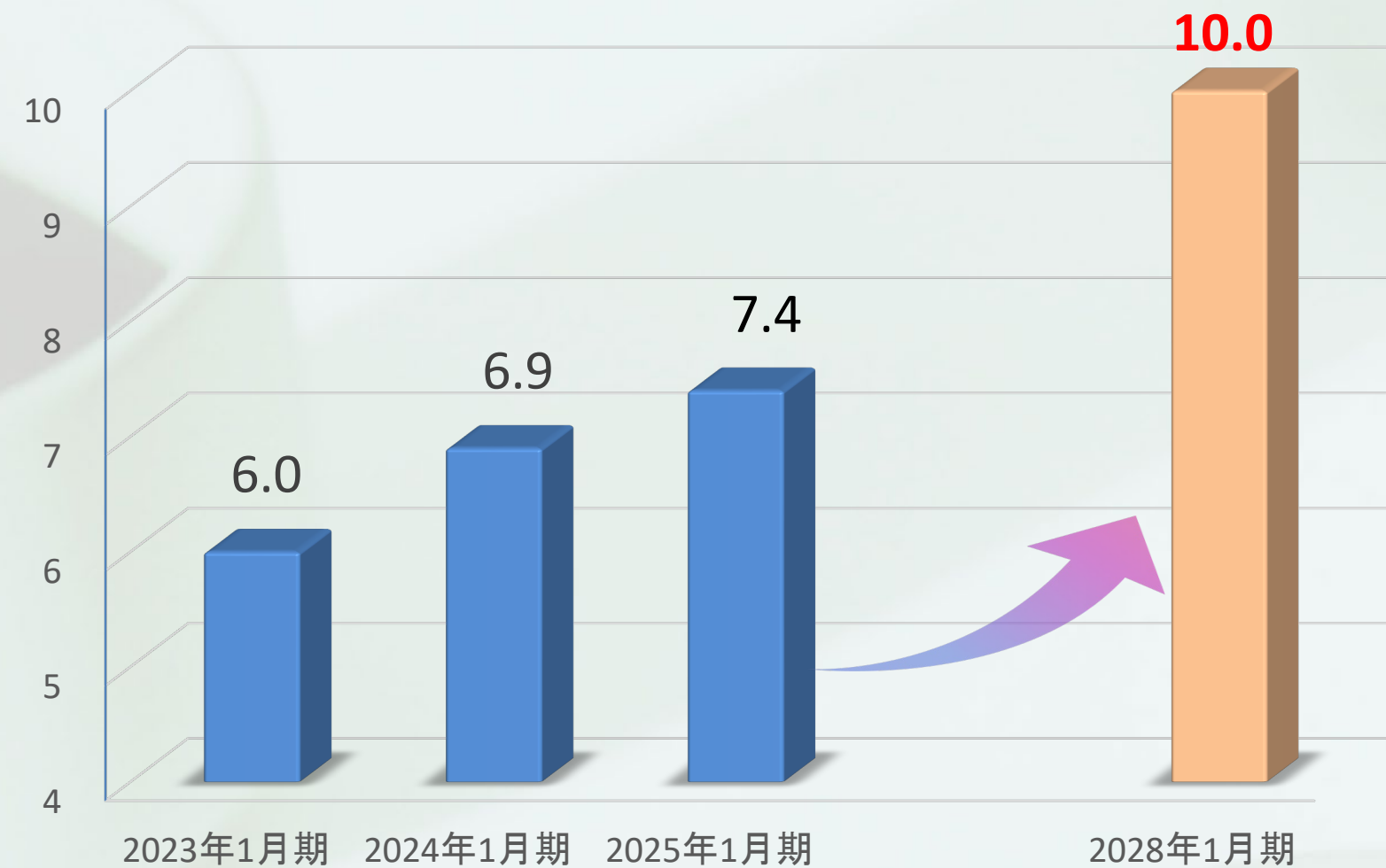


# 【レジャー事業】の主な施策

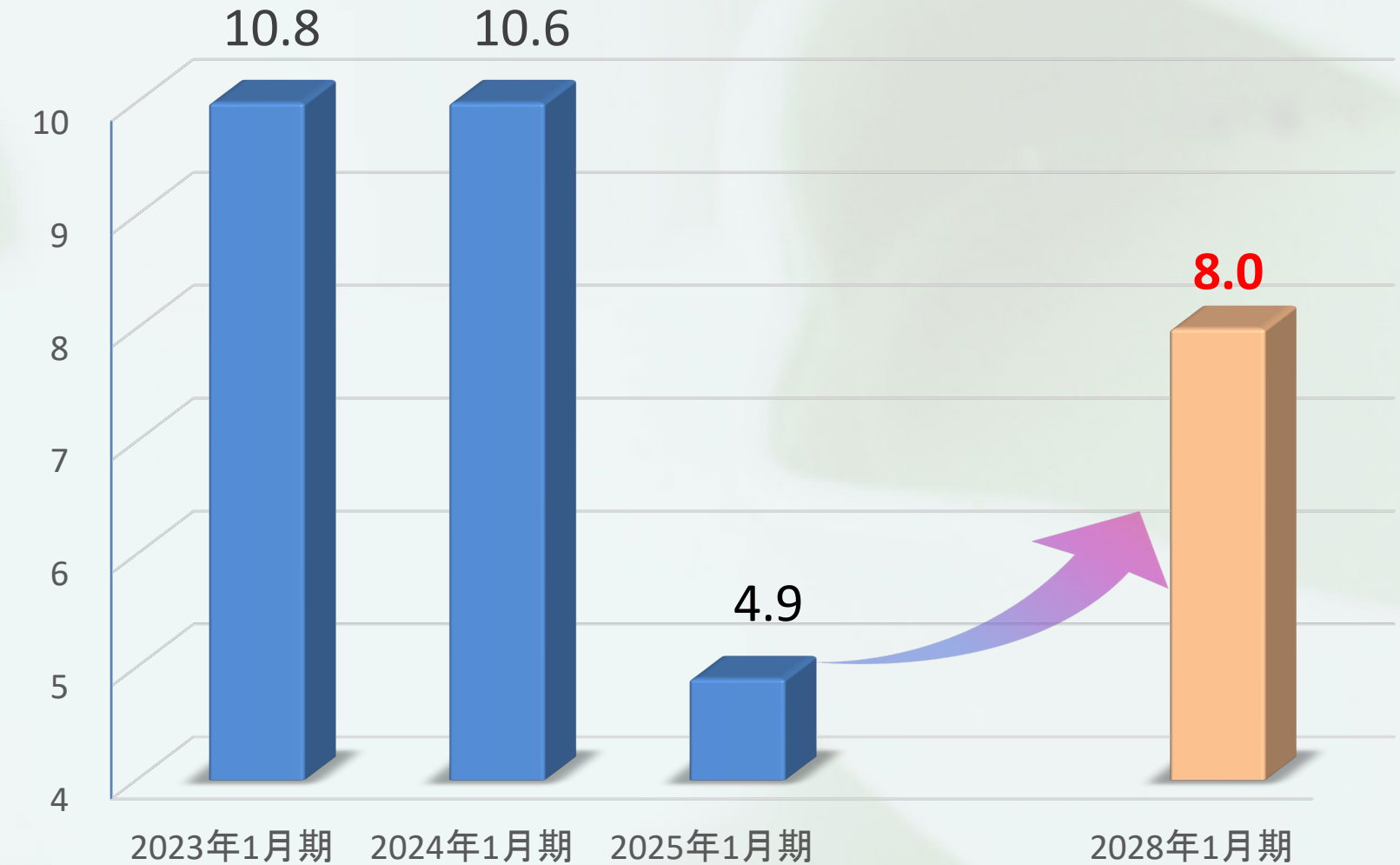
Measures - Leisure Business

## 売上目標

飲食事業 売上高(億円)



マリーナ事業 売上高(億円)



# 【不動産事業】の主な施策

Measures - Real Estate Business

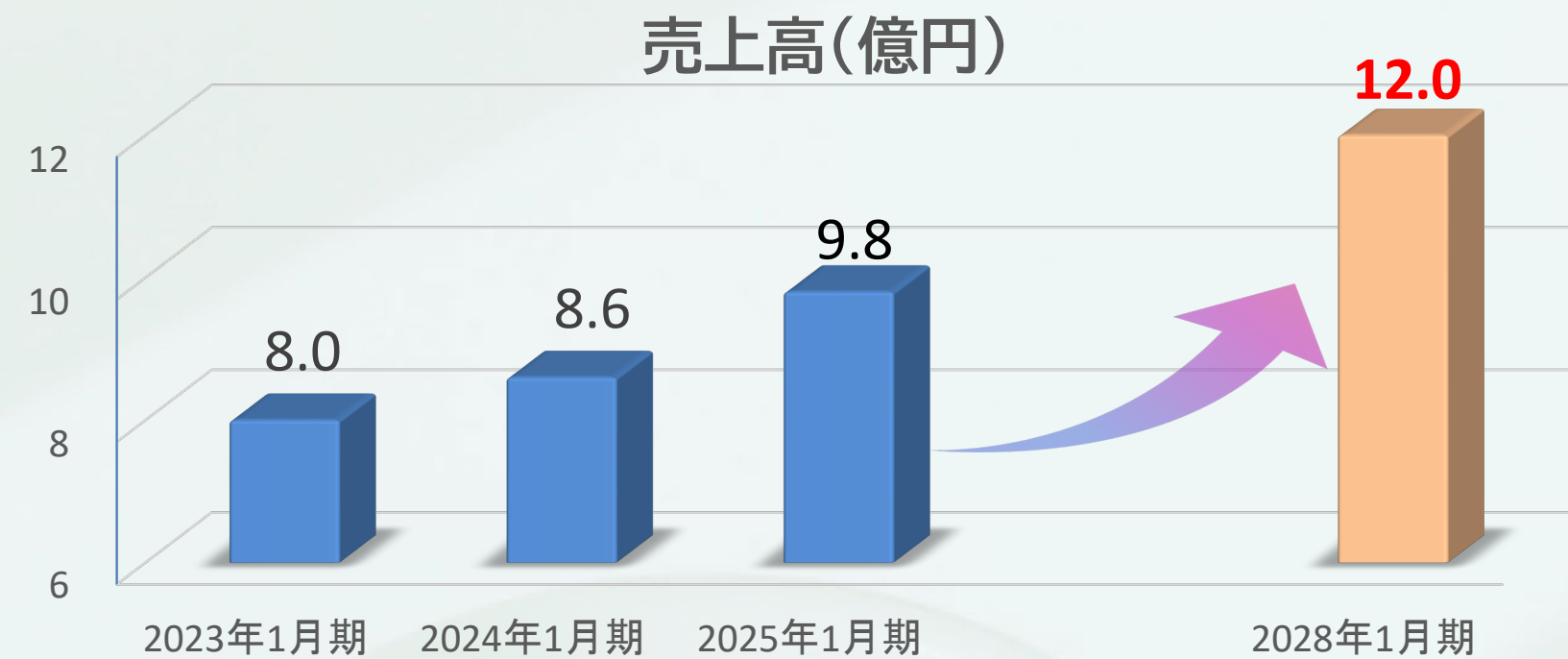
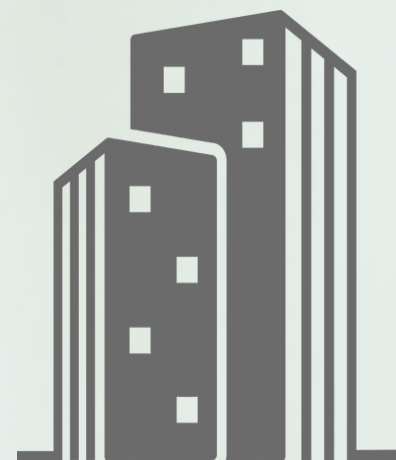
## 不動産賃貸事業

### 収益基盤の維持

既存物件の計画的な点検・補修を行い、安全性の高い施設運営に努めるとともに、顧客満足度の向上を図り安定的な収益確保に努めます。

また、収益性の高い新規物件の取得に取り組むとともに、所有物件のポートフォリオを再評価し、更なる収益の向上に努めます。

## 売上目標



本資料に記載されているデータや内容は、発表日時点での判断や入手可能な情報に基づいています。

様々な要因により変更される可能性があるため、目標値や予測値の達成、将来の業績を保証するものではありません。

また、本資料をご利用の際は、他の公開情報と照らし合わせてご確認いただき、ご自身の判断でご利用ください。

事業の詳細や過去のIR情報等に関しましては、弊社WEBサイト(<https://subaru-kougyou.jp/>)

でご確認いただけます。

なお、本資料の利用により生じた損害について、当社は一切の責任を負いかねますので、ご了承ください。

【本件に関するお問い合わせ】  
スバル興業株式会社 総務部 広報課  
TEL03-3528-5064