



2024年5月10日

各位

会社名 株式会社 佐藤渡辺
代表者名 代表取締役社長 石井 直孝
(コード番号 1807 東証スタンダード市場)
問合せ先 常務執行役員 鎌田 修治
経営企画室長
(TEL 03-3453-7351)

「佐藤渡辺グループ中期経営計画（2024～2026年度）」の策定に関するお知らせ

当社は、2024年度を初年度とする「佐藤渡辺グループ中期経営計画（2024～2026年度）」を策定し、本日開催の取締役会にて決議いたしましたので、以下のとおりお知らせいたします。

1. 計画期間

2024～2026年度の3か年

2. テーマ

変革と学習文化の醸成および持続可能性への取り組み

3. 基本方針

- ・収益力の向上
- ・資本・財務戦略の強化
- ・ESG経営の推進

4. 数値目標

業績目標	売上高	420億円以上	(2026年度)
	営業利益	20億円以上	(2026年度)
	当期純利益	13億円以上	(2026年度)
財務目標	ROE	6.5%以上	(2026年度)
	配当金額	160円以上※	(2024～2026年度の3年間)

※2024年6月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割の実施をいたしますが、配当金額は当該株式分割前の金額を記載しております。

詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以上

佐藤渡辺グループ

中期経営計画

2024～2026年度

おかげさまで 100周年

We will serve society by responding to the needs of society. For this reason, the company makes a reasonable profit that is sufficient for its continued development.

Integrity, creativity, and the best technology

目次

1	会社概要	1
2	事業内容	2
3	前中期経営計画（2021～2023年度）の総括 数値目標と結果.....	5
4	中期経営計画（2024～2026年度）	
①	経営環境認識と当社の方向性.....	6
②	中期経営計画の概要.....	7
③	企業価値の向上に向けて.....	8
④	数値目標	9
⑤	重点施策：基本方針-1 収益力の向上.....	10
⑥	重点施策：基本方針-2 資本・財務戦略の強化.....	14
⑦	重点施策：基本方針-3 ESG経営の推進.....	15

1 会社概要

経営理念

【経営信条】

社会の求めるものに応えることを通し、社会に奉仕する。
このため会社はその存続発展をはかるに足る相応の利益を挙げる。

【社 是】

誠 実
創 造
最 高 の 技 術

社名	株式会社佐藤渡辺 WATANABE SATO CO., LTD.
創業・創立	創業：1923年（大正12年） 渡辺組（個人営業） 創立：1938年（昭和13年） 株式会社渡辺組
住所（本社）	〒106-8567 東京都港区南麻布一丁目18番4号
資本金	17億5,150万円
上場市場	東京証券取引所 スタンダード市場（証券コード：1807）
営業種目	1. 土木建築工事の請負ならびに調査、企画、設計、監理、技術指導 2. 建設コンサルタント業務 3. 建設資材の製造および販売 4. 建設工事用機械器具の設計製作、賃貸および販売 5. 産業廃棄物処理事業 6. 不動産の売買、賃貸借、仲介および管理 7. 前各号に付帯する一切の事業
許認可	・建設業許可 ・建設コンサルタント登録 ・宅地建物取引業者免許 ・建築士事務所登録

2 事業内容

舗装・土木事業

公共工事

- ・ 高速道路
- ・ 一般道路
- ・ トンネル
- ・ 空港
- ・ 港湾

ほか

高速道路



東北自動車道 菅生スマートIC舗装工事

国道（舗装修繕）



令和元年度19号丸の内地区舗装修繕工事

トンネル



名塩道路城山トンネル舗装工事

民間工事

- ・ 東京ガスネットワーク
- ・ 物流施設
- ・ 都市空間事業
- ・ 建築外構

ほか

ガス復旧



513-142162X-20・道路復旧工事(低圧)

物流施設



(仮称)AVL海老名特定流通業務施設計画

建築外構



商業施設（東京）

2 事業内容

環境景観事業

■ コンクリート舗装

- ・パーミアコン 透水機能
ポーラスコンクリート舗装
- ・サーモスカラー リサイクル他
瓦舗装

ほか

■ 木質舗装

- ・ウッドクリート リサイクル
高耐久型セメント系木質舗装
- ・インターウッド 2次製品
木レンガ

ほか

■ 雨水貯留浸透・ 流出抑制工法

- ・リ・タンスイシステム リサイクル他
雨水貯留浸透施設

■ アスファルト舗装

- ・ポリシングペーパー 透水機能
洗い出し透水性アスファルト舗装
- ・イク・シェル リサイクル
貝殻入りアスファルト舗装

ほか

■ ウォータージェット工法

- ・ハイドロミリング
超高圧ウォータージェットシステム

■ 樹脂系舗装

- ・デカラペーパー 透水機能
自然石加熱型樹脂舗装

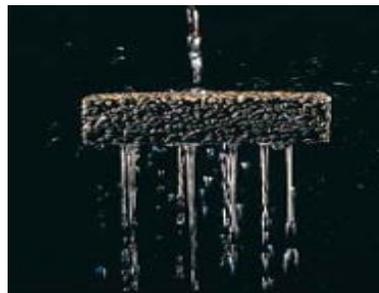
ほか

■ 緑化

- ・ザツソレス
省管理雑草抑制型芝草

ほか

パーミアコン



当社は、コンクリート舗装を透水性のものとするパーミアコンを開発しました。歩きやすい舗装（バリアフリー等）、優れた透水性（水循環の改善機能）、雨水貯留浸透機能（下水道、調整池等の施設への負担軽減）、環境負荷の低減効果のある舗装（ヒートアイランド現象の抑制、雨水管理向上等）の特長があります。今後も付加価値の高い製品として提供するために、高性能化を追求し、さらなる社会貢献を目指します。

リ・タンスイシステム



リ・タンスイシステムは、「ジオプールAE-1工法」を用いた当社の雨水貯留浸透施設です。近年、各地にみられる集中豪雨による河川の氾濫、都市型洪水の問題解決への一助になるものと考えております。また、製品のAE-1は、容器リサイクル法に基づく家庭ごみのプラスチック材を原材料として再利用しているため、エコマークを取得しており、環境保護にも寄与しております。

ハイドロミリング



水のかで洗う、剥がす、削る、切るといった超高圧の水噴流を利用したウォータージェット工法は環境に優しく、繊細な作業性能と超高圧力が生み出す強靱なパワーを持った加工システムです。特に、既設コンクリート構造物に対するリニューアル工事では、従来工法と比べ、衝撃によるマイクロクラック、騒音および粉塵の発生を抑制し、また品質向上を図りインフラの長寿命化を実現いたします。

2 事業内容

製品等販売部門

■ 建設資材の製造および販売

- ・ アスファルト混合物
- ・ SWヒートミックス
- ・ 改良土



■ 産業廃棄物処理事業

- ・ アスファルト塊
- ・ コンクリート塊



カーボンニュートラル社会の実現に向けて

環境保全に向けた取り組み

■ CN都市ガスの導入

カーボンニュートラルLNG
バイヤーズアライアンスに加盟



■ グリーン電力の導入

関東・中部圏のアスファルトプラントに
グリーン電力の導入

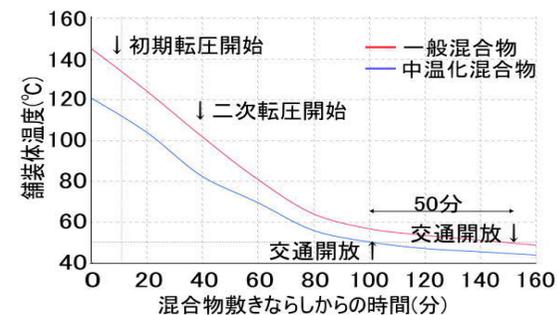
■ 自家消費型太陽光発電



中温化アスファルト混合物 製造設備への投資

中温化アスファルト混合物は通常混合物と比較して10℃以上の温度低減を行うものでアスファルト混合物の製造時の燃料削減等により、CO2排出量の削減、省エネルギー化等の効果が見込めます。
当社では中温化混合製造設備
フォームドアスファルト装置の導入を順次
図っております。

舗装体温度の低下例



3 前中期経営計画（2021～2023年度）の総括

数値目標と結果

前中期経営計画 基本方針

事業環境の変化に柔軟に対応し、安定的に利益を生み出す会社を目指して

	前中計 目標値	2021年度	2022年度	2023年度	備考
売上高	420億円以上	374億円	346億円	384億円	受注高は、2005年の合併以降の過去最高額となったものの、売上高は手持ち工事の完成時期のズレ等により未達
営業利益	20億円以上	24億円	6億円	16億円	売上高未達の影響により未達
ROE	8.0%程度	9.4%	2.3%	6.0%	財務健全性は純資産を安定して積み上げたことにより向上したものの、利益の減少を補うことができずに未達
配当性向	20.0～ 25.0%程度	20.2%	68.2%	38.4%	利益の減少はあったものの、安定配当の実施により達成

4 中期経営計画（2024～2026年度）

① 経営環境認識と当社の方向性

	経営環境認識	当社の方向性
事業環境	<ul style="list-style-type: none">・ 防災・減災、国土強靱化・ 社会インフラの老朽化・ 働き方、ライフスタイルの多様化・ 国内人口の減少・ カーボンニュートラル社会の実現・ 気候変動への対応	<ul style="list-style-type: none">・ 当社保有技術を活かした営業活動の強化・ P P P / P F I の推進・ D X の推進・ 人的資本価値の向上・ G X および脱炭素に向けた取り組み・ 3 R の推進
資本市場	<ul style="list-style-type: none">・ 資本コストや株価を意識した経営・ コーポレートガバナンスの強化・ ステークホルダーへの適切な開示	<ul style="list-style-type: none">・ 資本政策、R O E の向上策・ P B R の改善・ ガバナンスの強化・ コンプライアンスの共有

4 中期経営計画（2024～2026年度）

② 中期経営計画の概要

中期経営計画 テーマ

**“変革と学習文化の醸成および
持続可能性への取り組み”**

当社グループは、2023年12月に創業100周年を迎えました。
今後は、100年企業であるという誇りと伝統を継承しながらも、変化に対応する柔軟性と学習意欲を持つ組織文化を醸成してまいります。

基本方針

1

収益力の向上

2

資本・財務戦略の強化

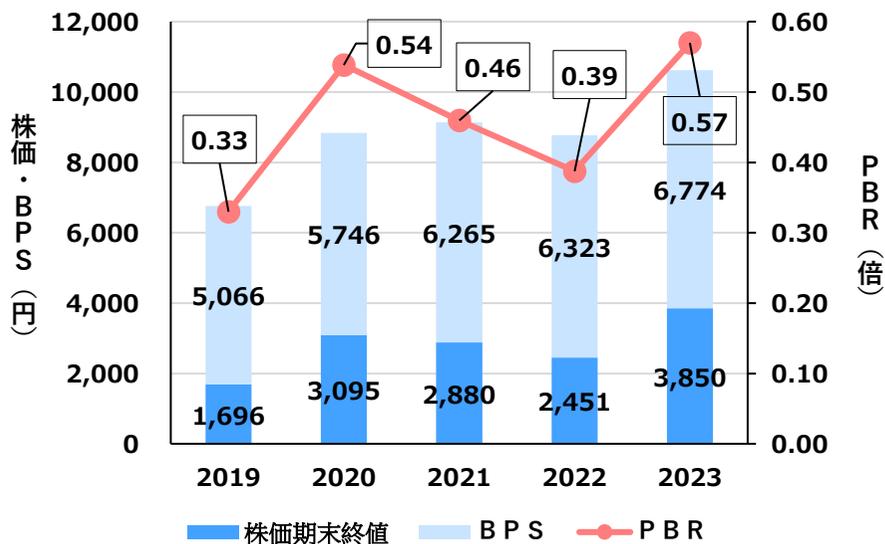
3

ESG経営の推進

4 中期経営計画（2024～2026年度）

③ 企業価値の向上に向けて

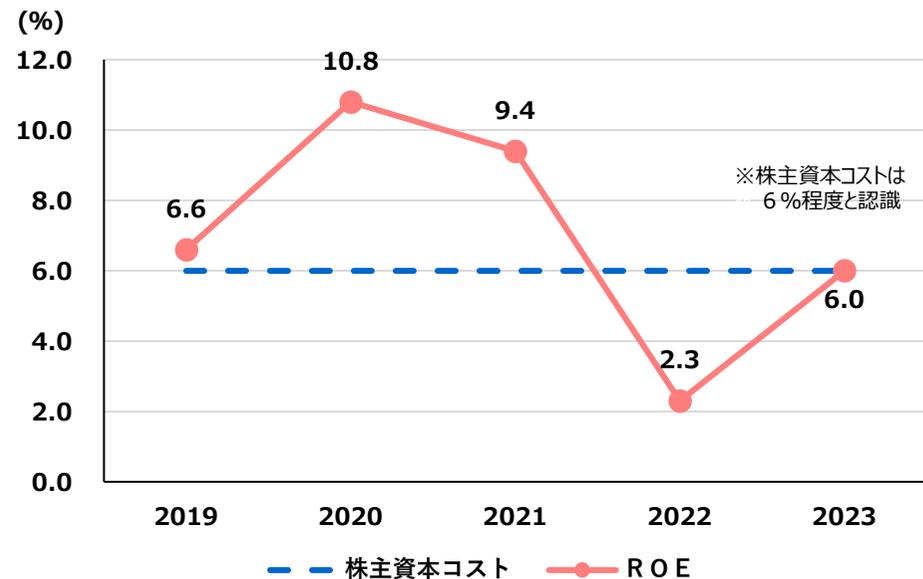
【当社グループが認識する課題】



PBRは1倍を下回る状況が継続しており、市場から将来の成長性、収益性が評価されていない状況にあると認識しております。

CAPMより株主資本コストを算出

$$\text{リスクフリーレート } 0.7\% \text{程度} + \text{ベータ値 } 0.9 \times \text{マーケットリスクプレミアム } 6\% \text{程度} = \text{株主資本コスト } 6\% \text{程度}$$



ROEは2022年度以降、受注競争の激化やウクライナ情勢の長期化などによる原材料・エネルギー価格の高騰によるコスト増などにより、株主資本コストを下回っており、ROEの改善は重要な経営課題と認識しております。

当社グループはPBRの改善に向けて、株主資本コストを上回るROEを重要指標と位置付け、中期経営計画（2024～2026年度）を実行・達成することで、企業価値向上を目指します。

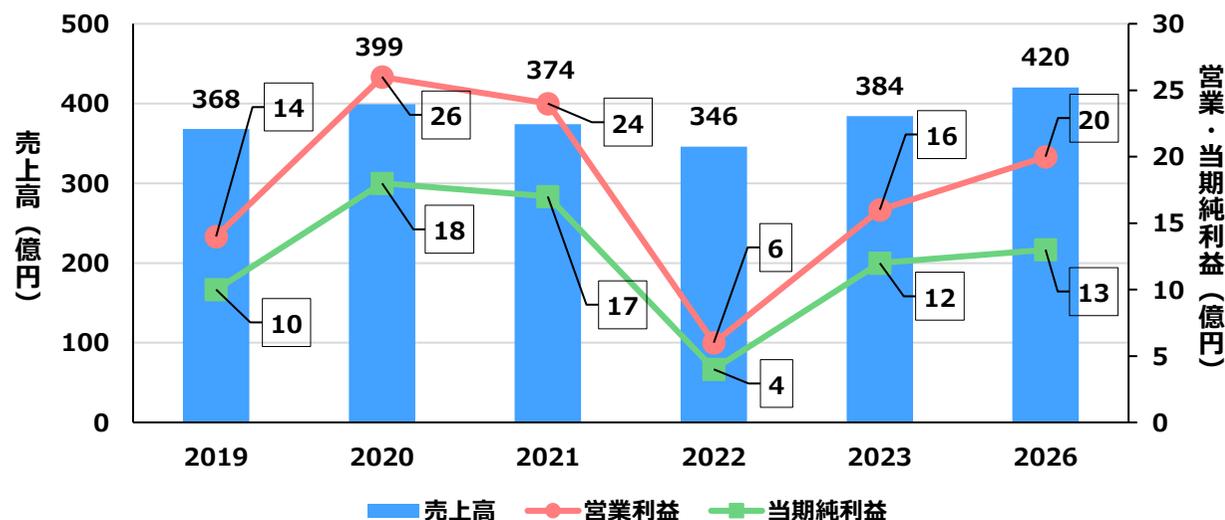
4 中期経営計画（2024～2026年度）

④ 数値目標

【業績目標】

	2023年度	2026年度
売上高	384億円	420億円以上
営業利益	16億円	20億円以上
当期純利益	12億円	13億円以上

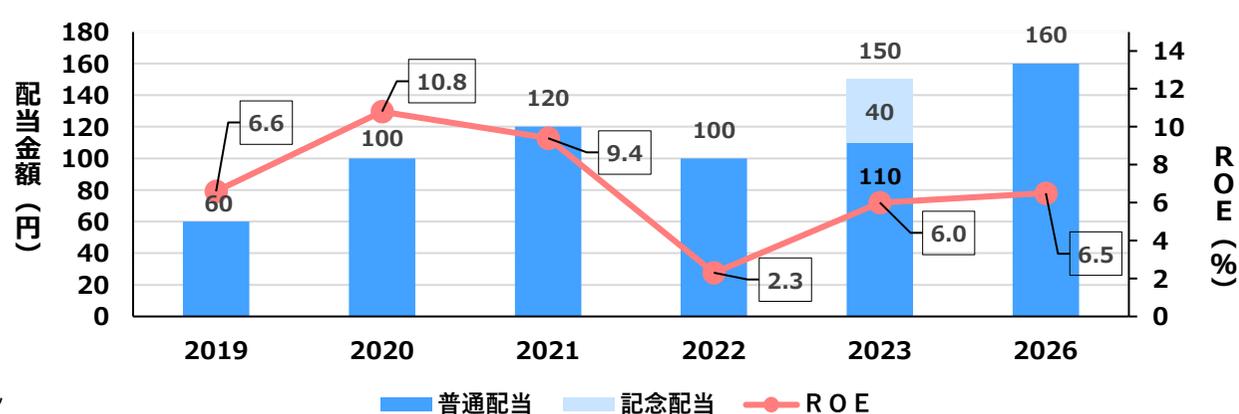
【業績数値の推移】



【財務目標】

	2023年度	2026年度
ROE	6.0%	6.5%以上
配当金額	150円※1	160円以上※2,3

【財務数値の推移】



※1 2023年度配当金額 普通配当110円 記念配当40円
 ※2 配当金額160円以上は2024～2026年度の3年間実施いたします
 ※3 2024年6月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割の実施をいたしますが、配当金額は当該株式分割前の金額を記載しております

4 中期経営計画（2024～2026年度）

⑤ 重点施策：基本方針-1 収益力の向上（舗装・土木工事業）

■ SWOT分析

Strength（強み）

- ◆100年企業としての施工実績
- ◆コンクリート舗装の技術力

Weakness（弱み）

- ◆技術職員の高齢化

Opportunity（機会）

- ◆防災・減災、国土強靱化
- ◆社会インフラの老朽化
- ◆PPP／PFI事業

Threat（脅威）

- ◆受注競争の激化
- ◆資材の高騰
- ◆国内人口の減少

■ 重点施策

- ◆公共工事における評定点、提案力の向上
 - ・提案の結果の検証と新技術のリサーチ
- ◆当社保有技術を活かした販路拡大
 - ・1 day pave工法、SFRC工法、アスファルト注入工法の展開
- ◆民間営業の強化
 - ・営業プロセスの再構築
 - ・顧客ニーズに沿った柔軟な価格設定
- ◆DXの推進
 - ・BIM／CIM担当者の育成およびスキル向上
 - ・建設機械の遠隔操作技術の確立
- ◆積算部署の強化
 - ・積算業務の一元的な管理
- ◆施工体制の強化
 - ・直営作業員の増員
 - ・新規外注施工班の確保
- ◆現場管理体制の強化
 - ・社内教育の継続、資格教育の充実による技術職員の育成

4 中期経営計画（2024～2026年度）

⑤ 重点施策：基本方針-1 収益力の向上（環境景観事業）

■ SWOT分析

Strength（強み）

- ◆ 景観製品の品質および施工実績
- ◆ 再生材を利用した製品の充実

Weakness（弱み）

- ◆ 高品質の維持による高価格

Opportunity（機会）

- ◆ 地産地消の推進
- ◆ 社会インフラの老朽化
- ◆ PPP / PFI 事業

Threat（脅威）

- ◆ 競合他社の乱立

■ 重点施策

◆ 環境に配慮した景観舗装の展開

- ・ パーク P F I 事業への営業強化
- ・ 再生骨材を使用したパーミアコン
- ・ 地元の間伐材を利用した木質舗装

◆ パーミアコンの高性能化・多機能化の追求

- ・ 使用場所および用途の拡大
- ・ 顧客ニーズへの対応
- ・ 従来商品への付加価値の追加

◆ リ・タンスイシステムの販売強化

- ・ アライアンスの全国展開
- ・ 新製品の認定取得
- ・ 提案型営業の推進

◆ 橋梁インフラ補修工事におけるハイドロミリング（超高压ウォータージェットシステム）の営業強化

- ・ 請負工種の拡大
- ・ 顧客満足度向上とリテンションの強化

4 中期経営計画（2024～2026年度）

⑤ 重点施策：基本方針-1 収益力の向上（製品等販売部門）

■ SWOT分析

Strength（強み）

- ◆ 地域密着型の営業
- ◆ 工場施設の立地（工事部門と隣接）

Weakness（弱み）

- ◆ 工場施設の老朽化

Opportunity（機会）

- ◆ カーボンニュートラル社会の実現
- ◆ 循環型社会の実現

Threat（脅威）

- ◆ 市場の縮小
- ◆ 原材料価格の高騰

■ 重点施策

◆ 中温化アスファルト混合物の使用促進

- ・ アスファルト混合物の事前審査認定取得
- ・ 製造技術の確立、運搬・施工時の工夫と連携の推進
- ・ 施工性の改善による寒冷地での品質確保および交通開放時間短縮

◆ 付加価値のある製品の販売

- ・ ポリフレークアスコン（環境配慮型高耐久アスファルト混合物）
- ・ SWヒートミックス（仮復旧用現場加熱式アスファルト混合物）

◆ 営業力の強化

- ・ 工事部門と一体での営業強化
- ・ アスファルト混合物の安定供給
- ・ 協業化推進による地域シェア率の確保

◆ 資源の有効利用

- ・ アスファルト混合物製造時の再生骨材の利用促進
- ・ 廃材の適正な受入による再生骨材の確保

4 中期経営計画（2024～2026年度）

⑤ 重点施策：基本方針-1 収益力の向上（グループ会社）

■ SWOT分析

Strength（強み）

- ◆ 地域密着型の営業
- ◆ 子会社独自の営業圏
- ◆ ICT施工の内製化

Weakness（弱み）

- ◆ 技術職員の高齢化
- ◆ 人材の採用難

Opportunity（機会）

- ◆ 防災・減災、国土強靱化
- ◆ 社会インフラの老朽化
- ◆ PPP／PFI事業

Threat（脅威）

- ◆ 受注競争の激化
- ◆ 資材の高騰
- ◆ 国内人口の減少

■ 重点施策

◆ 地域密着型営業の更なる強化

- ・ 顧客満足度向上とリテンションの強化

◆ 営業力の強化

- ・ 親会社の保有技術を活かした販路拡大
- ・ 親会社とのシナジーによる民間営業拡大

◆ 現場管理体制の強化

- ・ 資格教育の充実による技術職員の育成
- ・ 親会社との人材交流による技術職員のスキルアップ
- ・ 採用活動の強化による技術職員の確保

■ 連結子会社一覧

名称	住所	主要な事業の内容
あすなる道路（株）	北海道札幌市中央区	舗装、土木工事 製品製造・販売
（株）弘永舗道	青森県弘前市	舗装、土木工事 製品製造・販売
（株）創誠	福島県石川郡石川町	舗装、土木工事
小石川建設（株）	東京都練馬区	舗装、土木工事
拓神建設（株）	神奈川県横浜市瀬谷区	舗装、土木工事

4 中期経営計画（2024～2026年度）

⑥ 重点施策：基本方針-2 資本・財務戦略の強化

財務健全性を堅持し、更なる成長を目指した成長投資・経常投資と、株主還元の充実を実現します。

■ 投資戦略

成長投資	・人的資本への投資 (採用、教育、エンゲージメント等)
	・建設DX
	・脱炭素社会に寄与する投資
	・M&A投資 (既存事業の強化、人材獲得等)
経常投資	・事務所・工場施設の維持更新
	・研究開発

■ 株主還元

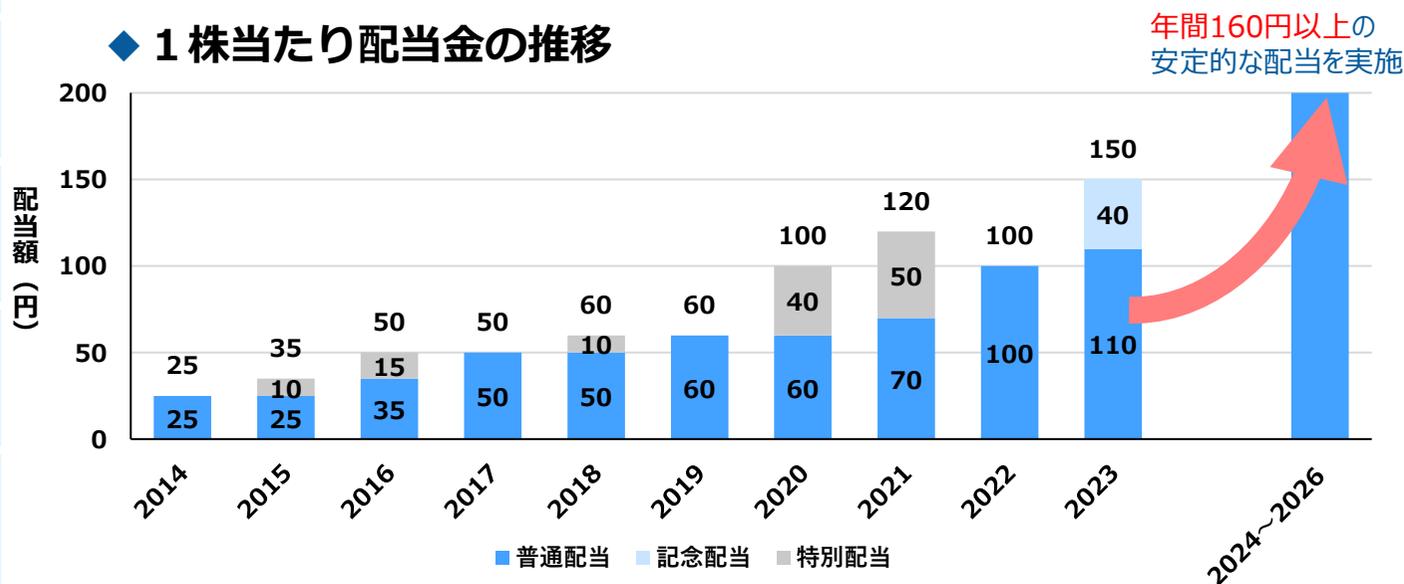
◆ 配当方針

- ・ 2024～2026年度の3年間は年間配当160円以上を実施
- ・ E P Sを増大させ、配当を安定的に継続維持
- ・ 中間配当の実施

◆ 自己株式取得

- ・ 株式流動性や成長投資の成果等を勘案した上で検討

◆ 1株当たり配当金の推移



※1 2017年10月1日を効力発生日として普通株式5株につき1株の割合で株式併合を実施しております。2016年度以前の配当額につきましては、当該株式併合の影響を考慮した金額を記載しております。

※2 2024年6月1日付で普通株式1株につき2株の割合で株式分割を実施いたしますが、2024～2026年度の配当金額は当該株式分割前の金額を記載しております。

4 中期経営計画（2024～2026年度）

⑦ 重点施策：基本方針-3 ESG経営の推進

環境 Environment

カーボンニュートラル社会の実現
 ※2030年度までのScope 1 + 2のCO2排出量
 2013年度比で46%削減

- 省エネルギー設備の導入
- 再生可能エネルギーの利用拡大
- NEDO事業参画(持続可能なビジネスの実現)
- 環境負荷の低減効果のある製品利用の推進



■ トランジション戦略

◆ 目標を達成するための戦略的アプローチ

- ① エネルギー効率と再生可能エネルギー
 - ・省エネルギー設備の導入を推進します。
 - ・再生可能エネルギーの利用拡大に取り組みます。
- ② サプライチェーンの見直し
 - ・サプライヤーやパートナー企業と協力して、持続可能な調達方法を模索します。
- ③ カーボンオフセットの活用
 - ・CO2排出量の目標値を削減できない場合、森林保護や再植林プロジェクトへの投資等カーボンオフセットを一時的に活用し、2050年までにカーボンオフセットには依存しない体制構築を追求します。
- ④ 社内文化と従業員の参加
 - ・従業員に環境への関与を促すため、エコフレンドリーな行動を奨励します。
- ⑤ モニタリングと報告
 - ・CO2排出削減の進捗状況は、定期的なモニタリングをステークホルダーに公表することにより、透明性を図ります。

⑥ 持続可能なビジネスモデル

- ・持続可能なイノベーションを推進し、新技術やベストプラクティスの導入などビジネスモデルを環境に優しいものに転換します。
- ・再生アスファルト混合物や再生コンクリートなど、リサイクルされた材料を積極的に導入することで、CO2排出削減を図ります。
- ・撤去時の廃材を再利用し新規材料の削減を目指し資源循環に貢献します。
- ・各物件に対する環境への影響評価を行い、環境への配慮を最大限に考慮した上で、製品等販売部門の御見積提出際にCO2排出量を提示します。
- ・製造温度を下げたアスファルト混合物の使用の推進（燃料や電気の節減に寄与）やCO2を固定化した材料を用いた透水性コンクリート舗装の開発、導入などを勧めます。

◆ CO2排出量の評価と具体的な目標設定（Scope 1 + 2）

	2013年度	2030年度目標
直接排出量	23,070 t	12,457 t
間接排出量	4,352 t	2,350 t
全体排出量	27,422 t	14,807 t
削減率 ※2013年度比	-	46%

4 中期経営計画（2024～2026年度）

⑦ 重点施策：基本方針-3 ESG経営の推進

社会 Social	人的資本価値の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 従業員エンゲージメントの向上 ● ワークライフバランスの推進 ● ダイバーシティの推進 ● 社員の学びへの支援 	
	人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"> ● 人権方針の策定 ● サプライチェーンを含めた教育・研修の実施 	
	レジリエンスの強化	<ul style="list-style-type: none"> ● インフラの構築・メンテナンスを通じた地域貢献 ● 災害対策や復興に向けた社会貢献 	
	取引先とのパートナーシップの醸成	<ul style="list-style-type: none"> ● パートナーシップ構築宣言の厳守 ● 建設キャリアアップシステムの導入推進 	
	地域・社会への貢献	<ul style="list-style-type: none"> ● 事業を通じた地域貢献 	

■ 人的資本価値の向上に関連する主な取り組み

- ・社内研修、フォローアップ研修などによる若手社員サポートの充実
- ・役員と女性社員による意見交換会の継続的な実施
- ・多様な働き方に対応した就業制度の整備
- ・安心・安全な職場環境の整備
- ・内部通報制度を利用した人的資本のリスク管理

■ 人的資本価値の向上に関連するKPI

	2023年度	2026年度目標
新卒採用者のうち過去3年間の女性採用率	19.1%	20.0%以上
新卒採用者の定着率	94.1%	90.0%以上
管理職に占める女性社員の割合	2.5%	3.0%以上

4 中期経営計画（2024～2026年度）

⑦ 重点施策：基本方針-3 ESG経営の推進

ガバナンス Governance	コーポレートガバナンスの強化	<ul style="list-style-type: none">●取締役会の実効性評価●内部統制システムの整備●コンプライアンスの徹底●リスクマネジメントの推進	
	ステークホルダーとの関係強化	<ul style="list-style-type: none">●適示適切な情報開示の実施	

■取締役会を中心とするガバナンス体制の強化

◆取締役会の実効性に関する分析・評価

- ① 取締役の構成
- ② 運営状況
- ③ 議題審議内容
- ④ 支える体制

◆取締役会の多様性の向上

- ・女性取締役の選任など

◆取締役に必要なスキル等の整理

- ・株主総会招集通知等におけるスキルマトリックスの開示

■コンプライアンスの徹底

◆建設業法や独占禁止法等の法令遵守の徹底

◆グループガバナンスの強化

- ・コンプライアンス意識の共有

■ステークホルダーとの関係強化

◆IRの推進

- ・IR体制の強化

◆サステナビリティ情報の開示

- ・ESGマテリアリティの開示（進捗管理等）



本資料に記載されている将来に関する記述は、本資料作成時点において入手可能な情報に基づいており、実際の業績等は、今後の経済環境・事業環境等の変化により、異なる結果となる可能性があります。

また、本資料は投資家判断の参考となる情報提供を目的とするものであり、当社株式の購入や売却を勧誘するものではありません。