



2025年2月10日

各位

会社名 佐田建設株式会社
代表者名 代表取締役社長 星野 克行
(コード番号 1826 東証スタンダード)
問合せ先 取締役執行役員管理本部長 堀内金弘
(TEL. 027-251-1551)

**佐田建設グループ「中期経営計画(2025.4-2028.3)」の策定および
「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応」に関するお知らせ**

当社はこのたび、2025年度(2026年3月期)を初年度とする3ヶ年の経営計画「佐田建設グループ『中期経営計画(2025.4-2028.3)』(以下、「本中期経営計画」)を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

本中期経営計画は、2024年2月5日に公表した「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」(以下、「本対応方針」)の内容を踏まえ作成したものです。本対応方針においては、PBRが1倍を下回る状況が継続していることに鑑み、ROE8%以上の経営目標を掲げておりましたが、本中期経営計画を策定するにあたり、資本市場における期待や当社の収益・財務状況を改めて分析した結果、PBR1倍を恒常的に達成するためには、ROE10%以上の達成が必要であると認識いたしました。

本中期経営計画では、ROE10%を達成するための具体的な施策として、事業戦略・成長投資戦略の実行および利益管理の徹底による「利益追求」、資本効率性の向上を重視した「資本政策」、本中期経営計画の実現性を高めるための「ガバナンス強化」を掲げています。

佐田建設グループは、適正な利益を確保するための確固たる事業戦略を基軸として、バランスの取れた成長投資と株主還元を継続的に行い、社会から信頼され、社会とともに成長していく企業グループを目指してまいりますので、今後とも一層のご支援ご厚誼を賜りますようお願い申し上げます。

記

【中期経営計画(2025.4-2028.3)の概要】

1. 計画期間

2026年3月期 ～ 2028年3月期

2. 基本理念

Challenge the Next Future with our Passion!

「私たちは、何事にも情熱 (Passion) をもって、真摯に挑戦 (Challenge) し、不断の自己革新を継続することで「次の 100 年 (Next Future)」を創造します。」

3. 基本方針

PBR 1 倍の前提となる ROE10%の早期実現に向け、企業価値向上につながる施策を、聖域なく立案し、実行に移す。

4. 中期経営計画達成のために取り組むべき施策

(1) 利益追求 (事業戦略)

①土木戦略

土木造成・トンネル・道路・橋梁工事を注力分野として定め、安定的な官庁案件の獲得を実績として、マーケットポジションの向上と技術提案力の強化を志向。併せて、民間案件の獲得を強化する。外部協力会社との緊密な連携および材料調達や事務作業の効率化による外注費の削減を図る。

②建築戦略

工場・倉庫・教育・庁舎物件を注力分野として定め、営業・建築両本部が一体となって「顧客のニーズに寄り添った技術提案」を実施する。外部協力会社との緊密な連携および材料調達や事務作業の効率化による外注費の削減を図る。

③DX 戦略

データ収集・蓄積、データ統合・活用による業務の高度化・効率化を徹底する。

④人的資本戦略

経営視点を持った幹部人材の育成・確保、働き甲斐のある環境づくりを行う。

⑤投資戦略

将来を見据えて DX、人材、設備、地方創生に積極的に投資する。

(2) 資本政策

①PBR 1 倍以上を恒常的に達成するための新たな株主還元方針の策定

ROE10%を達成するための株主還元として、目標 DOE を 6%に設定し、中計期間中の自己株式の取得目標を発行済株式の 24%とする。

②キャッシュアロケーション

成長投資と株主還元のバランスを意識したキャッシュポジションを構築する。

(3) ガバナンス強化

①今後の取締役会構成および役員報酬の方向性

女性取締役の招聘、業績連動報酬・株式報酬割合の増加、報酬 KPI の見直し

②スキルマトリックスの再定義

中計達成に向けて必要なスキルの見直し、スキル選定理由の明確化

5. 目標数値

項目	概要
連結当期純利益	中計最終年度に12億円
連結ROE	中計最終年度に10%
DOE	6%を目標
自己株式の取得	中計期間中(3年間)に発行済株式の24%を目標

※詳細につきまして、別紙資料をご覧ください。

以上



中期経営計画（2025.4 - 2028.3）

Challenge the Next Future with our Passion!

2025年2月10日

佐田建設株式会社



目次

1. はじめに	p. 3
2. 前中期経営計画期間の振り返り	p. 6
3. 中期経営計画（2025.4 - 2028.3）の概要	p. 11
4. 利益追求（事業戦略・成長投資戦略・利益管理）	p. 14
5. 資本政策	p. 21
6. ガバナンス強化	p. 26

1. はじめに



1. はじめに | トップメッセージ

当社は1920年に創業し、2025年3月に105周年を迎えます。

2025年4月から2028年3月をターゲットとする「中期経営計画」は、次の100年のために「今、私たちは何をすべきなのか、何を目指すべきなのか」を、佐田建設グループの全社員一人ひとりが真剣に考えて作成した「羅針盤」です。

当社には以下のとおり「3つの経営理念」があります。時代の変化に迅速に対応するためには、各理念の本質を理解した上で、その解釈について、不断の革新とアップデートが必要だと考えます。

■ 建設事業に特化し、豊かな地域社会の実現に貢献する

既存事業はもちろんのこと、新規分野や新規市場に対する取り組みを強化する

■ 公明公正を旨として経営する

公明公正に、お客さまや株主の多種多様な価値観・ニーズを最優先に追求する

■ 企業改革を持続的に実行する

失敗を恐れず今までのやり方を打ち破り、新たな価値観を創造する

経営理念とは創業の精神であり、先達たちの「情熱（Passion）」そのものです。私たちはこのことを正しく理解して、「ものつくりの伝統」を次の世代に引き継いでいかなければなりません。

フランスの哲学者パスカルは「人間は自然の中では葦のように弱い存在だが、人間は頭を使って考えることができる。考える事こそ人間に与えられた偉大な力である」といいました。不確実かつ千変万化する現代社会で、企業が持続的な成長を続けるためには「変革を良しとし、自ら考え、挑戦する姿勢」が何よりも大切だと思います。

私たち佐田建設グループの社員一同は、創業の精神に今一度立ち返り、「中期経営計画」に掲げた高い目標に全力で取り組みます。お客様をはじめ、株主およびステークホルダーの皆さま方におかれましては、何卒尚一層のご支援ご厚誼を賜りますようお願い申し上げます。

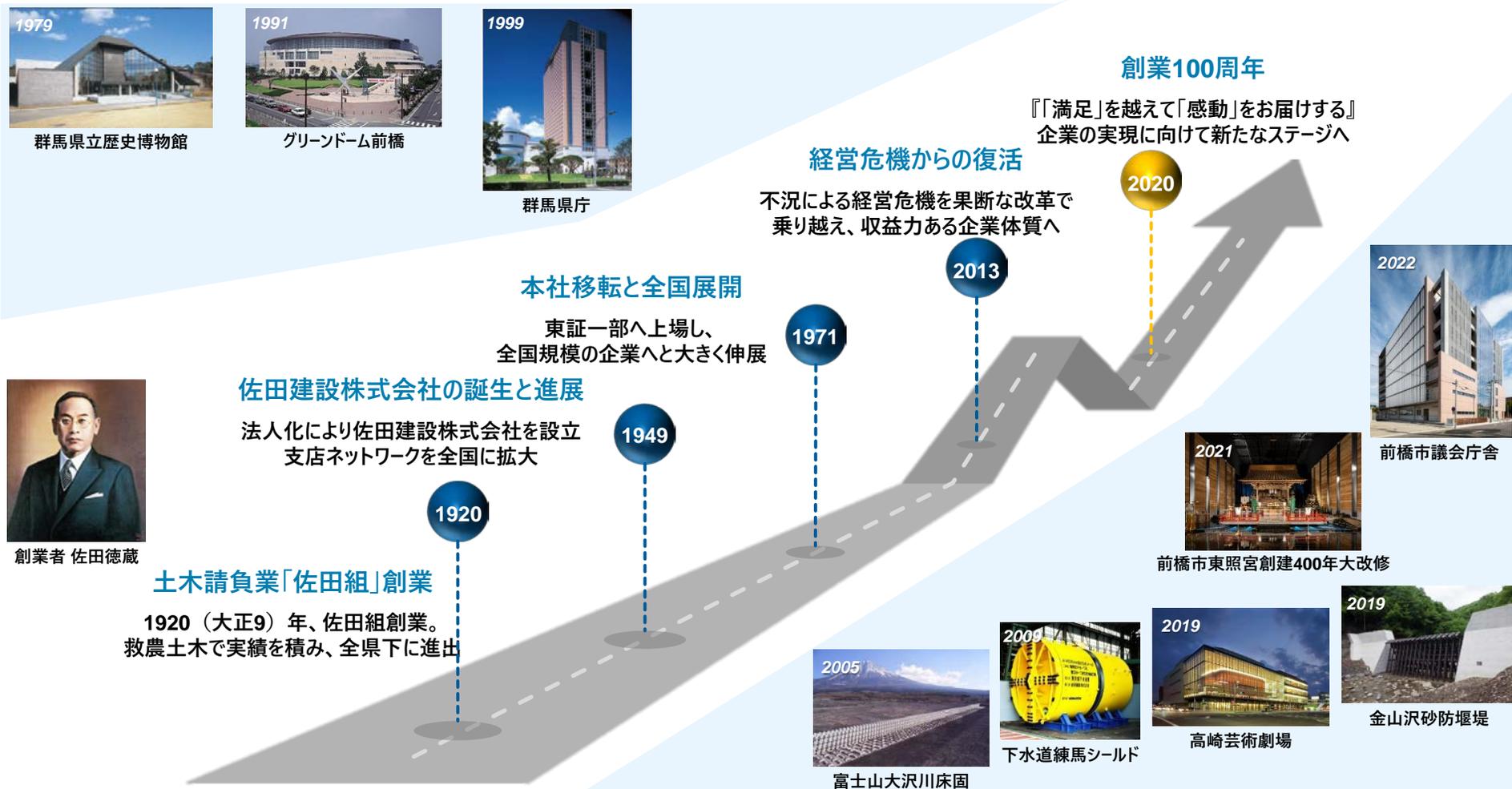


佐田建設株式会社

代表取締役社長 星野 克行

1. はじめに | 沿革

佐田建設は1920年に創業し、地域社会の発展に貢献してまいりました。新たな100年後の未来を見据え、『「満足」を越えて「感動」をお届けする』企業として、さらなる企業価値向上を実現します。



2. 前中期経営計画期間の振り返り

2. 前中期経営計画期間の振り返り | 事業の成長と収益の向上 (1/2)

新たな市場の開拓については鋭意継続中ですが、拠点政策の見直し、DXの推進、協力会社との連携強化の取り組みについては、概ね堅調に進捗しています

		進捗状況	
概要		評価	理由
事業の成長と収益性の向上	新たな市場の開拓	△	<ul style="list-style-type: none"> 現時点で入札に至ったPFI事業に関する参加案件はないが、発注者との打合・コミュニケーションは鋭意継続 デザインビルド案件の獲得に向け営業との連携強化。BIMによる三次元画像を活用し、施工管理と竣工後の使い勝手をリアルに「見える化」。
	拠点政策の見直し	○	<ul style="list-style-type: none"> 2022年4月、西毛営業所を新設。安中周辺の官庁・民間工事の受注獲得に貢献 東北営業所の他、栃木・大阪両支店を移転、エリア営業を強化 -2023年10月: 東北営業所 -2024年5月: 栃木支店、10月: 大阪支店
	DXの推進	○	<ul style="list-style-type: none"> 勤怠管理ソフトを導入、残業や休暇取得状況を「見える化」。月平均残業時間は23時間から13時間に減少、年次有休5日以上取得率100%達成 DXコンサルタントを招聘し、建設DXによる聖域なきワークフローの見直しに着手
	協力会社との連携強化	○	<ul style="list-style-type: none"> 2026年3月末までの手形廃止対応として、2024年3月をもって、協力事業者への支払いについて全額現金に移行。協力事業者との連携を強化

※前中期経営計画から、2024年2月5日公表の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」により、重点取り組み項目をアップデートしております

2. 前中期経営計画期間の振り返り | 事業の成長と収益の向上 (2/2)

事業関連設備の更新は遅れていますが、技術センターの拡充に合わせて、各種資格の取得に向けた社内教育・啓発の強化に取り組んでいます。M&Aについても具体的な案件の検討に着手しています

		進捗状況	
概要		評価	理由
事業の成長と収益性の向上	事業関連設備の更新	×	<ul style="list-style-type: none"> 設備更新に関する検討には着手したものの、事業化までには至らず アスファルト合材需要の減少により、施設更新による費用対効果を検証中。最終的な更新可否については中期経営計画(2025.4 - 2028.3) 期間において是々非々で検討
	技術センターの拡充	△	<ul style="list-style-type: none"> 機器等の更新については費用対効果を検討中のため、外注ウェイトがやや高い状況 専門業務に必要な資格取得の推進を全社で展開中
	M&Aの検討	△	<ul style="list-style-type: none"> 複数の案件について、具体的な検討に着手。引き続き中期経営計画(2025.4-2028.3) 期間において、群馬県内の地域建設業の育成強化の観点から是々非々で検討

※前中期経営計画から、2024年2月5日公表の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」により、重点取り組み項目をアップデートしております

2. 前中期経営計画期間の振り返り | 資本・財務戦略の強化

人的資本や福利厚生への投資は概ね予定通りに進捗しています。配当・自己株式取得・借入金の有効活用などの資本政策については、ROE目標の8%達成に向けて十分ではありませんでした

		進捗状況	
概要		評価	理由
資本・財務戦略の強化	人的資本への投資	△	<ul style="list-style-type: none"> 前年比6%のベアを連続実施。2024年3月には「物価高騰特別手当（被扶養者数により12万円もしくは7万円）」を支給 2023年度より新人事制度を導入。各種手当を統廃合し合理化を推進。管理職以上について、成果重視の人事考課体系に移行
	福利厚生への投資	○	<ul style="list-style-type: none"> 首都圏地域における受注拡大を展望し、2023年3月「与野寮（リレース与野）」を竣工 現在、前橋市内に新しい社員寮「リレース新前橋」を建設中
	配当性の向上	○	<ul style="list-style-type: none"> 2022年度は1株配当26円の配当性向30.3% 2023年度は資材高騰等の影響で営業利益は大幅に減少したが、1株配当は26円を維持し、配当性向は530.5%
	自己株式の取得	△	<ul style="list-style-type: none"> 中期経営計画(2025.4 - 2028.3)期間においてキャッシュフローの観点から3ヶ年の自己株取得を計画。なお、2025年1月に譲渡制限付株式（RS）75,200株を従業員に割当
	借入金の有効活用	△	<ul style="list-style-type: none"> M&Aや好調な受注の下支えに向けて、資金手当てを検討

※前中期経営計画から、2024年2月5日公表の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」により重点取り組み項目をアップデートしております

2. 前中期経営計画期間の振り返り | 積極的なIR・SR活動の推進/ガバナンス強化等

IR・SR活動は積極的に推進しています。役員報酬制度の見直し他、指名・報酬委員会の設置は継続的な検討課題です。サステナビリティ経営の実現に向け、太陽光発電や自治体との連携を強化してまいります

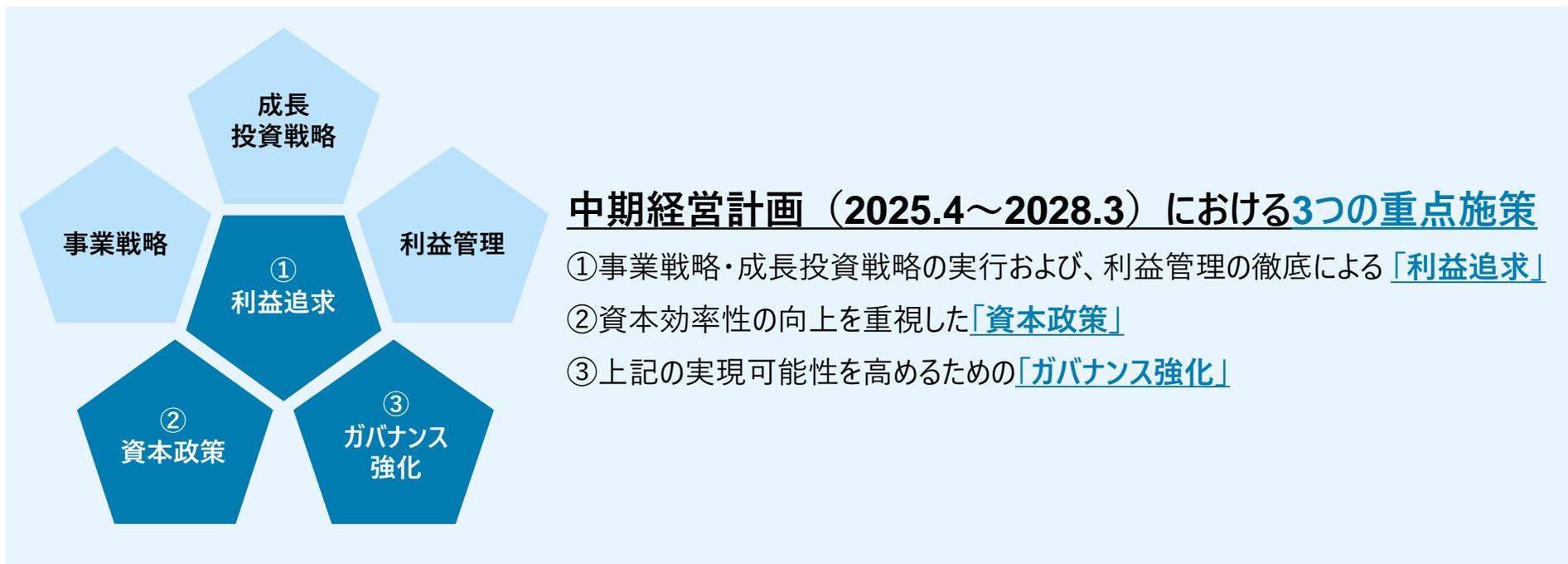
		進捗状況		
概要		評価	理由	
IR・SR活動の推進 積極的な	IR・SR活動の強化	○	・ 2024年2月以降、積極的に機関投資家と面談し、事業戦略等について対話	
	情報開示と情報発信の強化	○	・ 2024年5月に決算説明資料を作成・公表	
ガバナンスの強化等	指名・報酬委員会の設置	×	・ 前中期経営計画期間中、指名・報酬委員会の設置についての検討は未着手。本件は中期経営計画(2025.4 - 2028.3)に検討持ち越し	
	役員報酬制度の見直し	△	・ 前中期経営計画期間中、株式報酬割合を5%から10%に変更	
	サステナビリティ経営推進	○	・ 前中期経営計画で設置した太陽光発電設備により、自社消費電力量240万kwhの85%を充当。 ・ 前橋市SGDsパートナー企業に登録するとともに、同市のPFI事業検討会に参加	

※前中期経営計画から、2024年2月5日公表の「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」により重点取り組み項目をアップデートしております

3. 中期経営計画（2025.4 - 2028.3）の概要

3. 中期経営計画の概要 | 中期経営計画の策定方針

中期経営計画（2025.4 - 2028.3）は企業価値最大化を図るため、「利益追求」・「資本政策」・「ガバナンス強化」を重点に策定しています



Challenge the Next Future with our Passion!

私たちは、何事にも情熱（Passion）をもって、真摯に挑戦（Challenge）し、
不断の自己革新を継続することで「次の100年（Next Future）」を創造します

3. 中期経営計画の概要 | 財務目標（連結ベースのKPI）

PBR 1 倍の状況を安定的に実現するために、ROEの目標値を従来の8%から10%に引き上げることとし、利益追求と自己資本のコントロールを行います

「資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた対応について」
(2024年2月5日公表) における経営目標

ROE 8%以上
PBR 1倍

分類	項目	2024.3期 実績 (億円)	2025.3期 予想 (億円)	2026.3期 計画	2027.3期 計画	2028.3期 計画
資本効率性向上	ROE	0%	4%	...		10%
利益追求	売上高	260	329	...		380億円
	営業利益	2.0	7.8	...		16.0億円
	当期純利益	0.7	5.4	...		12.0億円
	ROIC ^{*1}	1%	3%	...		8.6%
自己資本の コントロール	自己資本 ^{*2}	152	154	...		120億円
	DOE	3%	6%	6%	6%	6%
	自己株式取得割合 (年間)	0%	0%	8%	8%	8%

*1: ROIC = NOPAT ÷ 投下資本 (NOPATは法人税を30%として税引後営業利益を簡易的に計算。投下資本は有利子負債と純資産の合計)

*2: 自己資本 = 株主資本 + その他の包括利益累計額

4. 利益追求（事業戦略・成長投資戦略・利益管理）

4. 利益追求 | 事業戦略（土木関連事業）

官庁案件は注力分野に対する優先的な実績作り、民間案件は技術者による技術提案を通じて受注を確保します。また、複数協力会社への見積発注・比較や内製化を通じた外注費の削減等により利益を追求します

市場動向

【官民共通】

- 土木市場は2019年比較で拡大しているが、2022年比較では公共投資の縮小により減少傾向
- 土地造成分野に関する市場について官庁案件・民間案件ともに拡大傾向

【官庁】

- 各エリアの高速道路新設や幅員のJV案件を中心にトンネル分野に関する市場は拡大傾向

当社の強み

【官民共通】

- 土地造成分野において解体・造成・インフラ整備まで一貫施工が可能であり、都市宅地開発や商業施設の実績を多数保有

【官庁】

- トンネル分野において小断面NATM工法施工のノウハウを保有。各種大型JV案件への参加を通じ、様々な土木工事について県内の同業他社よりも高い技術施工力を確保
- 道路分野においてグループ会社である佐田道路と緊密に連携。国道、県道を中心に豊富な経験と技術を持ち、優秀工事等の表彰を毎年受賞

注力分野

【官庁】

- ① 土地造成分野（都市宅地開発）
- ② トンネル分野（小断面NATM、JVS案件）
- ③ 道路分野（国道、県道）

【民間】

- ④ 土地造成分野（商業施設）

重点施策

- ① 注力分野の実績・技術点を計画的に積み上げる観点から技術職員一人ひとりについて、きめ細かいタレントマネジメントを行い、受注を確保
- ② 民間案件については、専門的知見を持った技術者が、顧客のニーズに寄り添った提案を行うことで、価格以上の付加価値を積極的に提供
- ③ 複数協力会社への見積発注・比較や材料調達・事務作業（電子納品等）の内製化により外注費削減
- ④ 中長期的な取組として、群馬県以外の営業・施工体制を強化し、官庁・民間を問わず受注機会を拡大
- ⑤ CIM活用の推進を強化。CIM活用案件で要求される品質に対応すべく、機器類の計画的な増設を実行。これらの機器類を従業員が主体的に使いこなすことで、外注に頼らない体制を早期に構築

計画売上高
(2028.3期)

114
億円

2024.3期
実績
72
億円

計画
売上総利益
(2028.3期)

15.7
億円

2024.3期
実績
7.7
億円

計画
売上総利益率
(2028.3期)

13.8%

2024.3期
実績
10.7%

4. 利益追求 | 事業戦略（建築関連事業）

顧客のニーズに寄り添った技術提案力を高めることで、取組案件に対するグリップを強化します。受注予測情報をもとに外部協力会社を早期に選定し、外注費に対する価格交渉力を向上させることで利益の最大化を追求します

市場動向

【官民共通】

- 建築市場全体は堅調に推移

【民間】

- 「工場・発電所分野」および「倉庫・流通施設分野」に関する市場は堅調に推移

【官庁】

- 「教育・研究・文化施設分野」および「庁舎分野」の建て替えニーズの増加

当社の強み

【民間】

- 「工場分野」について、中規模から大規模までの食品工場や自動車関連施設（整備工場や部品工場）等の豊富な施工経験があり、顧客ニーズを踏まえた提案が可能
- 「倉庫分野」について、危険物倉庫等の高付加価値な施工技術を持ち幅広い対応が可能。その中で、工場分野で得た既存顧客とのリレーションや顧客情報を活かした施工提案が可能

【官庁】

- デザイン性の高い複雑な構造物を高品質で施工でき、地域のランドマークになるような公立学校・文化施設および庁舎において豊富な施工実績あり

注力分野

【民間】

- ① 工場分野（食品工場、自動車関連施設）
- ② 倉庫分野（物流、危険物、自動車関連倉庫）

【官庁】

- ③ 教育分野（公立学校や文化施設の建て替え）
- ④ 庁舎分野（庁舎の建て替え）

重点施策

- ① 大型・中型案件について「失注分析の徹底」を行い、受注確度の向上を徹底
- ② 営業・建築本部間の連携を強化し、案件に対する取組スピードをアップ。専門的知見を持った技術者が、顧客のニーズに寄り添った提案を行うことで、価格以上の付加価値を積極的に提供
- ③ 注力分野について設備関連業者との関係性を強化。建築工事部長の権限を強化することで、受注予測を踏まえた外部協力業者の選定と事前交渉を迅速化し、外注費を削減
- ④ BIM活用の推進を強化。設計の提案段階からBIMを積極的に活用することで、3Dデータによる提案営業力と施工能力の向上を実現

計画売上高
(2028.3期)

262
億円

2024.3期
実績
182
億円

計画
売上総利益
(2028.3期)

21.9
億円

2024.3期
実績
8.6
億円

計画
売上総利益率
(2028.3期)

8.4%

2024.3期
実績
4.8%

4. 利益追求 | 事業戦略 (DX)

5年先・10年先を見据え、収集・蓄積したデータを積極的に統合・活用し、投資コストを上回る効果・成果を創出します

外部環境

- 建設業におけるDX推進は待ったなしの状況
 - 人口減少・建設業就業者の高齢化
 - 国による推進（経営事項審査の追加点や国土交通省の入札時評価項目）
- 競合他社も積極的に取組み
 - IT予算増加率は2年連続建設業がトップ

当社のDXの取組み

- 土木建築
 - モデル現場に複数の建設Techが導入されWebカメラによる情報収集やTeamsを活用した書類管理・会議運営などを推進
- 営業
 - 営業活動情報の蓄積や活動プロセスの標準化を推進
- 全社
 - DX推進チームによる全社ITリテラシーの向上

中期経営計画期間中の基本コンセプト（3ステップ）

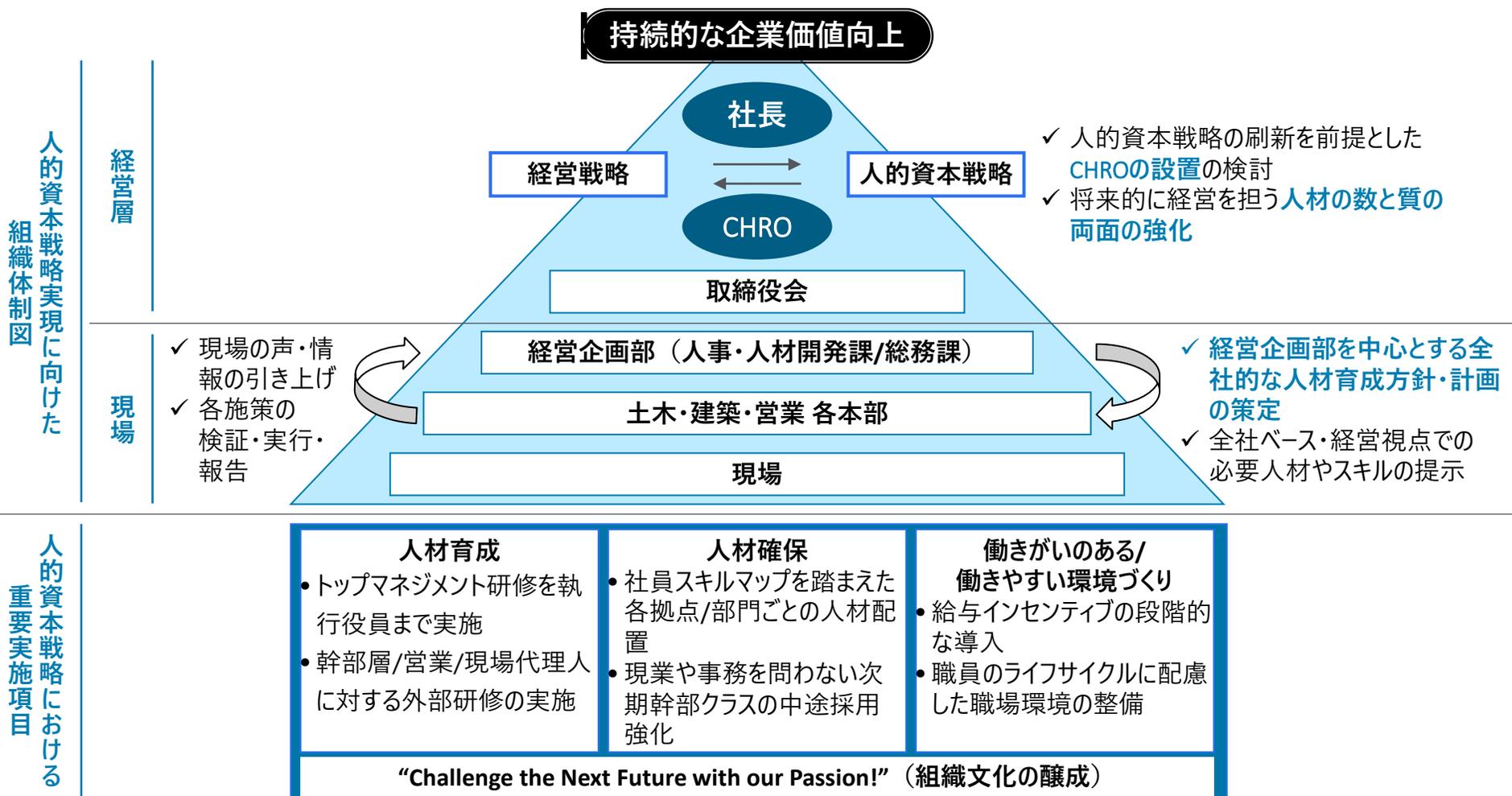
- ① 『データ収集・蓄積の土台作り』
現場から本社・拠点に至るまで、ワークフロー上のすべての業務データを収集・蓄積し、可視化する
- ② 『全社データ統合・活用による業務高度化／効率化』
可視化された一連の業務データを活用して社内外のコミュニケーションを高度化。「効率的な業務体制の構築」「属人的ではない標準的な業務フローの確立」「集約・自動化できる事務処理の選別」を徹底する
- ③ 『AI・ロボットなど最先端技術を誰もが活用できる』
ドローンや自律式建機などを活用したICTコンストラクションに全社一丸で積極的に取り組む

重点施策

- ◆ 効果の刈取り
 - ✓ ワークフローの電子化（ペーパーレスによる押印廃止）
 - ✓ 直接・間接部門における事務作業の集約・標準化・効率化
 - ✓ 日々の作業管理業務の電子化・効率化
 - ✓ 工事に関する材料、労務、機械等のデータ一元化
 - ✓ DX技術（ICT、ドローン、BIM/CIM、3D測量、ウェアラブルカメラ等）活用の推進と普及
 - ✓ 顧客に対するアプローチ強化、機会損失の低減、営業活動の標準化・効率化
- ◆ 業務高度化への布石
 - ✓ データ統合基盤（Box）の導入による全社情報の共有化
 - ✓ 基幹システムの刷新による経営判断の迅速化
- ◆ 意識醸成・人材育成
 - ✓ DX推進チームの活動強化（役割・KPI・評価などの設定）
 - ✓ ITパスポートの積極的取得（年間合格者数10名）
 - ✓ DX認定の取得

4. 利益追求 | 人的資本戦略

持続的な企業価値向上および建築・土木・DXの各戦略を確実に実現するために、人的資本戦略の重要実施項目として人材育成・人材確保・働きがいのある/働きやすい環境づくりに取り組みます



4. 利益追求 | 成長投資戦略

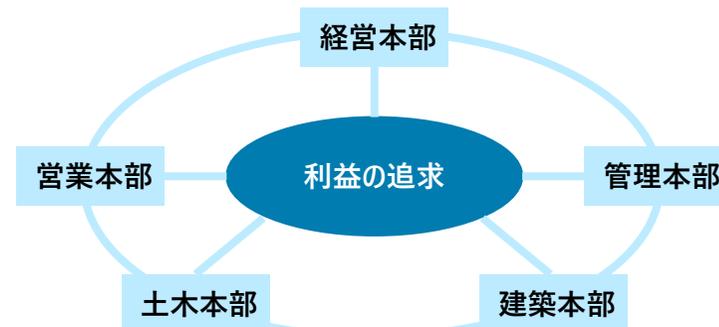
将来の成長を見据えてDX・人材・大型設備・地方創生に対して積極的な投資を検討・実施します

項目	内容	2026.3期	2027.3期	2028.3期	合計	
DX 関連投資	<ul style="list-style-type: none"> DX戦略を実現するために、基幹システム、営業支援システムの更新や現場支援システム等を導入 	2.2億円	2.0億円	2.2億円	6.4億円	28.3億円
人材 関連投資	<ul style="list-style-type: none"> 人材戦略で掲げている「人材育成」・「人材確保」・「働き甲斐のある/働きやすい環境づくり」に対して投資を実施 	2.0億円	2.6億円	3.3億円	7.9億円	
大型設備 関連投資	<ul style="list-style-type: none"> アスファルト合材及び再生骨材の製造・販売を通じた循環型社会の形成に向けた取り組み ≪主な大型設備投資の内容≫ 2026/3期：アスファルトプラントの更新検討 	8.0億円	－	－	8.0億円	
地方創生 関連投資	<ul style="list-style-type: none"> 地方創生の一環として群馬県内の地域建設業の強化を目的に投資を検討 	3.0億円	－	3.0億円	6.0億円	

4. 利益追求 | 利益管理

全社全部門が一丸となって予実分析とモニタリングを徹底し、利益管理を精緻化することで、更なる利益の追求に取り組んでまいります

利益管理の方針 《利益の追求》	① 利益を重視した管理ヘシフト 受注・売上のみならず、徹底的に利益を追求する姿勢ヘシフト
	② 予実分析およびモニタリングの更なる精緻化 計画値と実績値を比較し、計画未達要因分析および改善施策の検討・実行について、全社一丸となって管理・改善に努める
	③ 全部門連携による利益管理の強化 土木建築・経営管理の全部門が連携して、利益を追求していく



対応すべき事項

個社別利益管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 個社別・事業別・支店別利益をきめ細かく管理 ■ 会議体を通じてモニタリング体制を構築し予実分析を徹底
事業別利益管理	
支店別利益管理	
案件別利益管理	<ul style="list-style-type: none"> ■ 案件別利益管理ルールの見直しと運用ルールの設定 ■ 十分な予実分析をするために、目標利益率を精緻に検討し、会議体によるモニタリングを実施

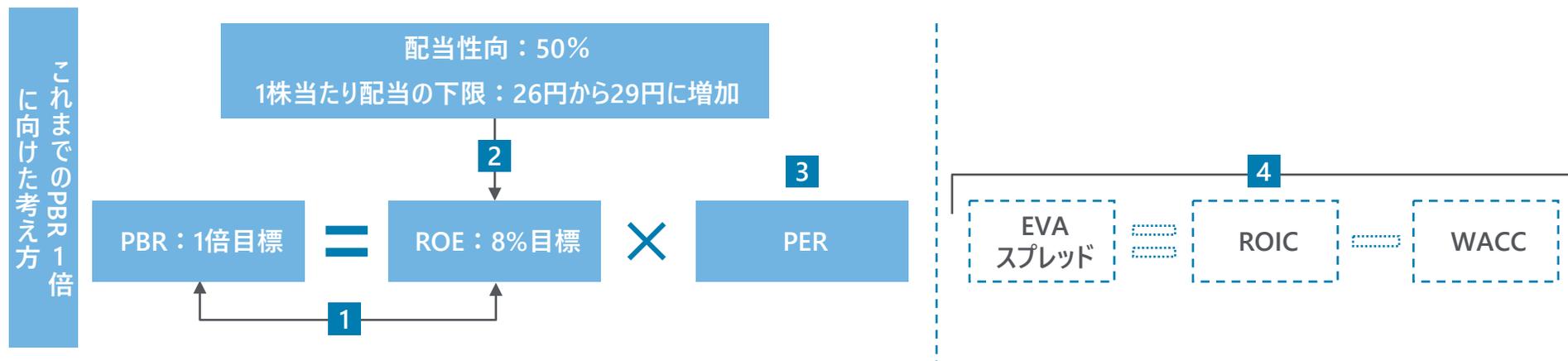
目指す姿

<ul style="list-style-type: none"> ■ 個社別・事業別・支店別利益の月次管理の徹底 ■ 社内会議体を通じて月次による予実分析およびモニタリングを徹底
<ul style="list-style-type: none"> ■ 受注前及び受注後の利益管理の徹底 ■ 社内会議体を通じて月次による予実分析およびモニタリングの徹底 ■ アップデートされた案件別利益管理ルールをわかりやすい形で社員に徹底

5. 資本政策

5. 資本政策 | 新たな資本政策を検討するにあたり考慮したこと

PBR 1 倍割れが継続している原因を分析・改善することで、PBR 1 倍以上の達成を確実なものにします



1 PBR目標とROE目標のミスマッチ

- PBRとROEの相関関係を分析したところ、PBR1倍を達成するためにはROE8%では足りず、**ROE10%以上の達成が不可欠**と認識

2 目標ROEを達成するための具体的な配当政策（株主還元策）が不十分

- ROE達成のために自己資本を株主還元によりコントロールするという意識の欠如

3 利益の成長性が不透明

- 利益成長へのコミットメントが不十分

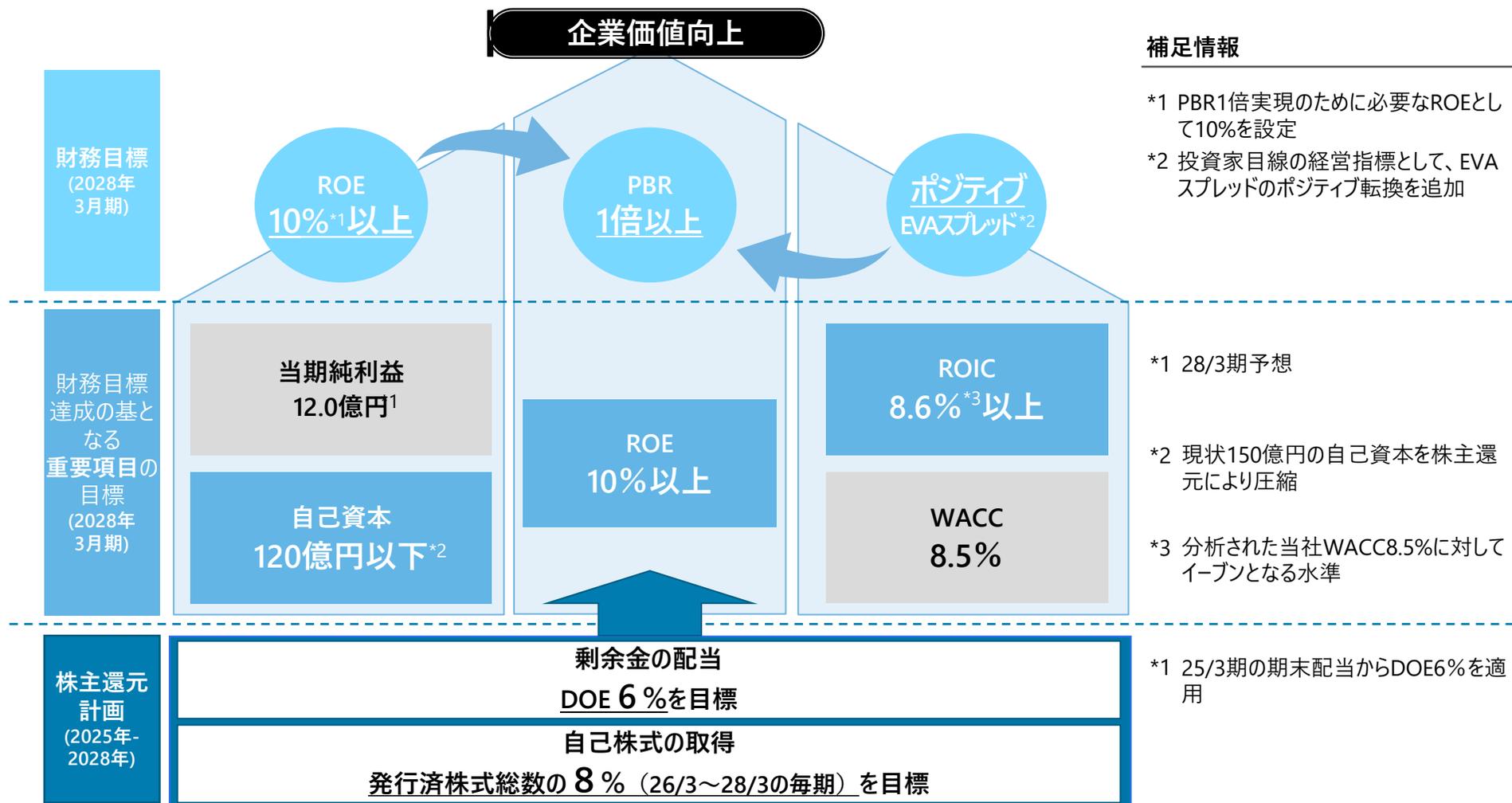
4 EVAスプレッド（ROIC - WACC）のプラス化について考慮せず

- 収益力が資本調達コストを下回る状態が継続

原因分析

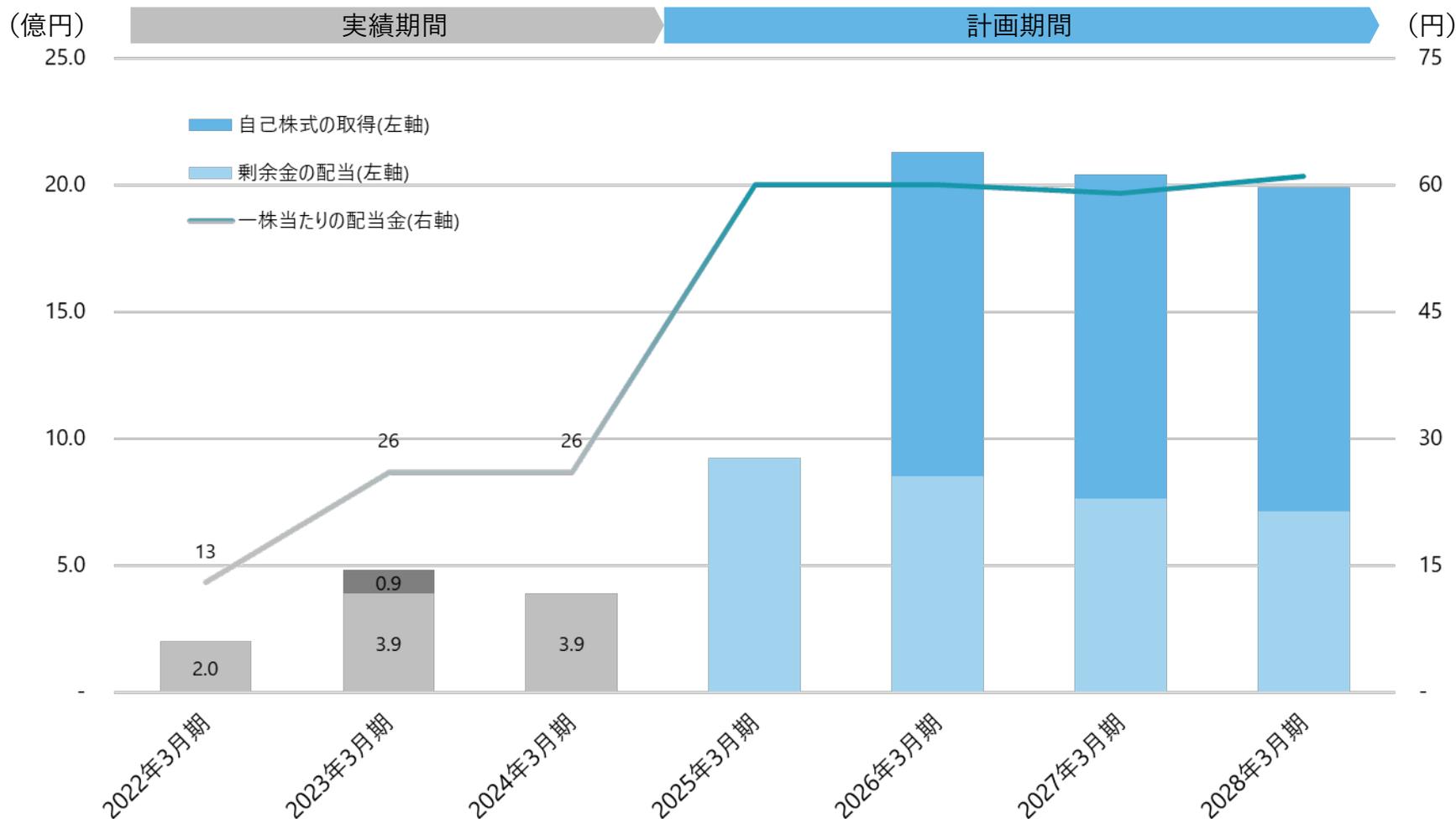
5. 資本政策 | PBR 1 倍以上を恒常的に達成するための新たな株主還元方針

PBR 1 倍以上・ROE10%・ポジティブEVAスプレッドを新たな財務目標として設定し、本中期経営計画(2025.4-2028.3)期間内の実現に向け、積極的な株主還元を行い、バランスシートをスリム化します



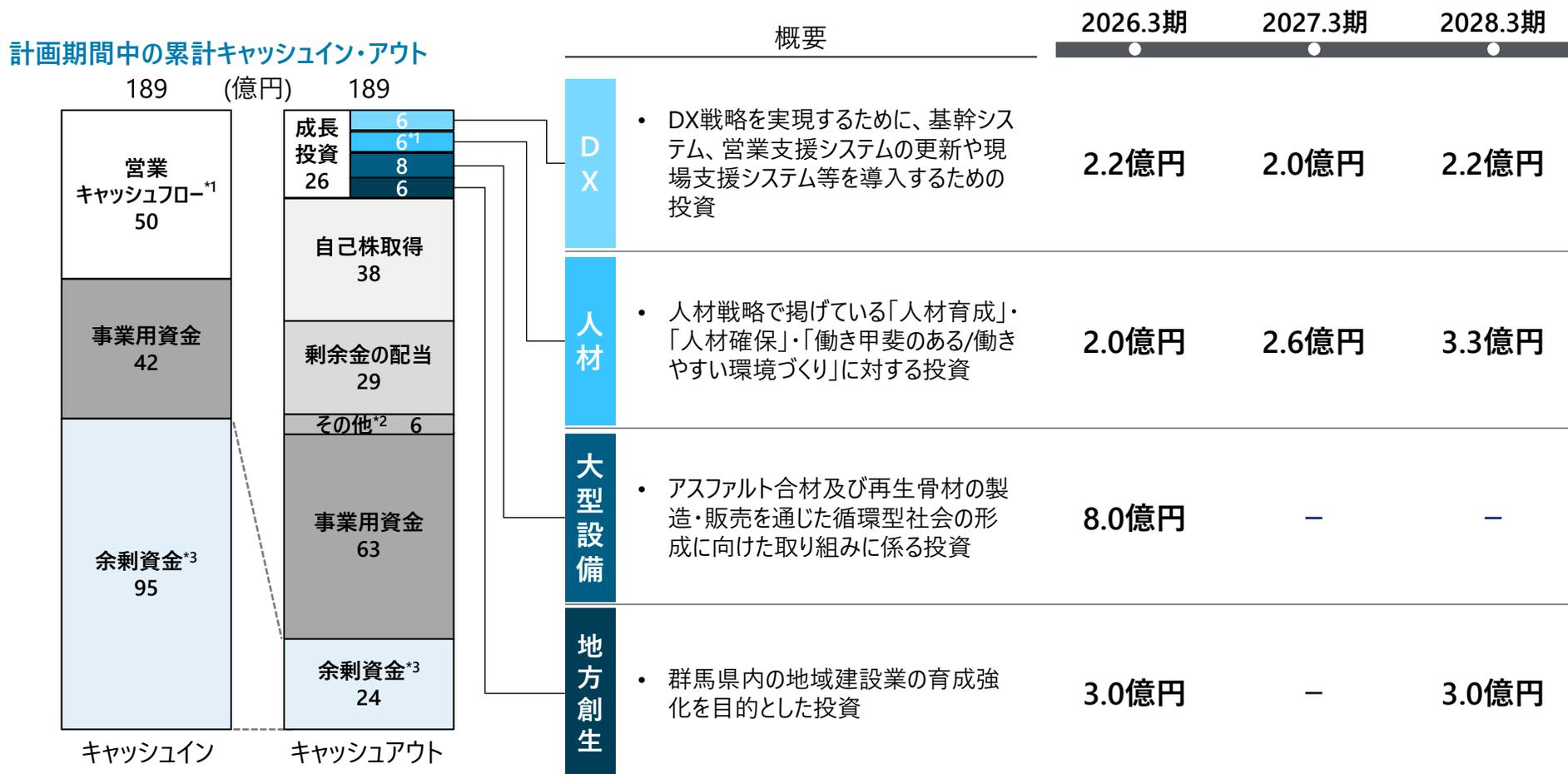
5. 資本政策 | 新たな株主還元方針に基づく配当額及び自己株式取得額

株主還元方針として、自己資本が120億円になるまで、毎期DOE6.0%を目標とする配当及び対発行済株式総数の8.0%を目標とする自己株式取得を実施します



5. 資本政策 | キャッシュアロケーション

余剰資金については、株主還元に充当するだけでなく、将来の利益成長のために「DX・人材・大型設備・地方創生」に関する投資に積極的に活用します



*1：人材関連投資は累計約8億円計画されているが、キャッシュへの影響は税後の約6億円。営業キャッシュフローは、計画期間中の累計額に人材関連投資分(税後)を足し戻した金額

*2：その他は、有利子負債の借入・返済、連結子会社による剰余金の配当、通常投資(社員寮建設)等

*3：剰余資金は、期末現預金(キャッシュインは2024.3期実績、キャッシュアウトは2028.3期予測)から、事業用資金として当該期間の月商2か月分を控除

6. ガバナンス強化



6. ガバナンス強化 | 今後の取締役会構成および役員報酬の方向性

中期経営計画(2025.4-2028.3)の達成を確実なものとするために、取締役会構成および役員報酬制度の見直しを行います

取締役会構成

中期経営計画の達成に向けた最適な取締役会構成へ

- 女性社員の育成・活用推進に関する助言を期待し、本中期経営計画期間中(2025.4-2028.3)に、女性社外取締役を1名招聘予定
- 同期間中に、指名・報酬諮問委員会の設置を検討

現在^{*1}の取締役会構成



取締役構成



■ 社内取締役

在任期間



■ ~3年 ■ 4~6年 ■ 6年以上

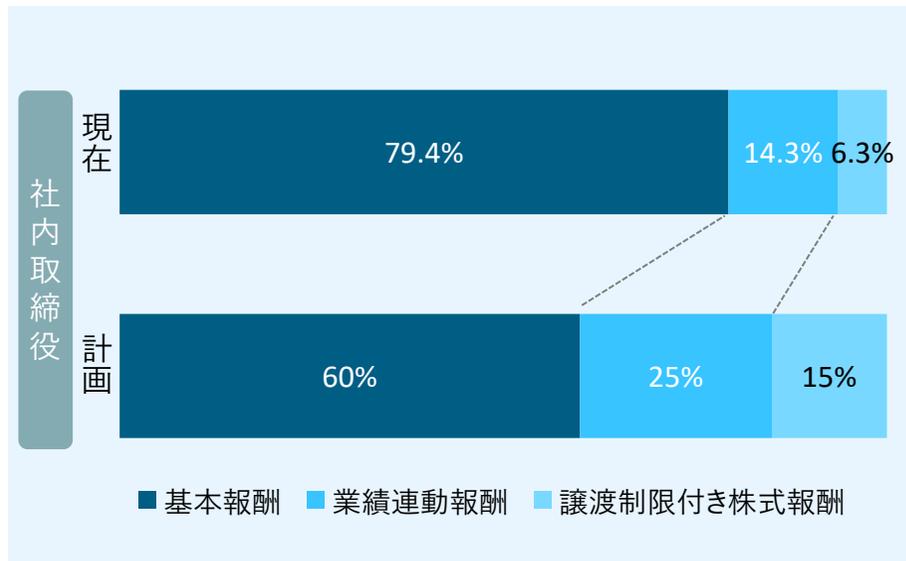
注記1：2024年6月株主総会以降の取締役会構成

役員報酬

企業価値向上のための健全なインセンティブが働く役員報酬制度へ

- 社内取締役の報酬は、基本報酬額は現行を維持しつつ、業績連動報酬と譲渡制限付き株式報酬の割合を増加
- 業績連動報酬のKPIを連結営業利益に加え、連結売上高、連結当期純利益、ROEを採用
- 執行役員に対しても、拠点別業績に応じた業績連動報酬や、譲渡制限付き株式の付与を検討

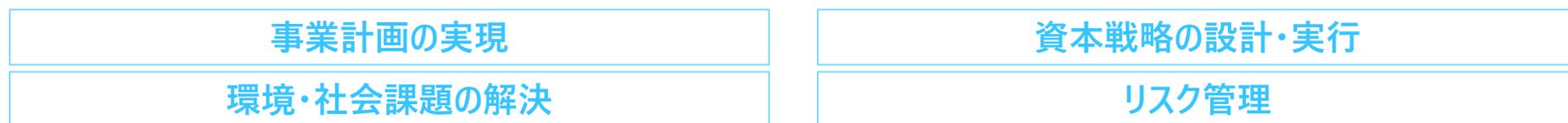
役員報酬制度の見直し



6. ガバナンス強化 | スキルマトリックスの再定義

取締役会構成の見直しに先立ち、取締役に必要なスキルを再定義いたします

中期経営計画の達成



企業経営 企業の重要な意思決定に携わったことのある豊富な経験と知見を有し、佐田建設グループの経営理念を実現するための高い行動力と優れた解決力を有すること	営業・マーケティング 営業・マーケティングに関する豊富な経験と知見を有し、事業マーケットのトレンドを掴んだうえで、個々のお客さまに最適なソリューションや価値を提示できる優れた提案力を有すること	コーポレートファイナンス 健全な財務基盤を構築するための財務・会計に関する豊富な経験と知見を有し、成長投資と株主還元を両立させるキャッシュフローを実現するための優れた財務管理能力を有すること
建設DX 建設DXの普及・推進に関する豊富な経験と知見を有し、積極的な技術開発と建設生産システムの抜本的な改革を推進するための、優れた情報リテラシーを有すること	人事・労務・人材開発 人事労務に関する豊富な経験と知見を有し、建設業への就労人口減少や高齢化する人的資本課題等に対応するための、優れた発想力と遂行力を有すること	安全・品質・技術 建設技術と安全活動に対する豊富な経験と知見を有し、お客さまへの新たな付加価値の提案と現場における安全活動の徹底推進を通じて、従業員エンゲージメントの向上に資する優れたマネジメント能力を有すること
ESG 長期的な企業成長を目指すために、環境・社会・企業統治の各領域において会社に取り組むべき課題を把握し、それらの課題に対処するための深い知見を有すること	法務・リスクマネジメント 法律やコンプライアンスに関する豊富な経験と知見を有し、適切なリスク管理による経営の安定化を推進することで、社会との信頼関係の構築に貢献できる優れたリーガルマインドを有すること	

免責事項

当資料は、投資判断の参考となる情報の提供を目的としているものであり、投資勧誘を目的としたものではありません。

また、記載されている内容は、資料作成時点の当社の判断に基づくものであり、記載された将来の計画数値、施策の実現を確約したり、保証するものではありません。当資料の情報は、断りなく変更されるものである点をご了承ください。



佐田建設

【問合せ先】

佐田建設株式会社 経営企画部

〒371-0846 群馬県前橋市元総社町1-1-7

MAIL : info@sata.co.jp

TEL : (027)251-1551 (代表)

URL : <https://www.sata.co.jp/>