

Top Message

「人」と「信頼」の基盤を固め、 《輝くステージ》でさらなる成長を実現する

代表取締役社長執行役員

山中康宏

Profile

1983年4月 ダイダンは株式会社 入社
2017年4月 同社 執行役員 営業本部長
2017年7月 同社 上席執行役員 営業本部長
2020年4月 同社 常務執行役員 東日本事業部長 東京本社代表
2020年6月 同社 取締役 常務執行役員 東日本事業部長 東京本社代表
2021年4月 同社 取締役 専務執行役員 東日本事業部長 東京本社代表
2024年4月 同社 代表取締役社長執行役員（現任）

「稼ぐ力」の底上げにより過去最高益を達成

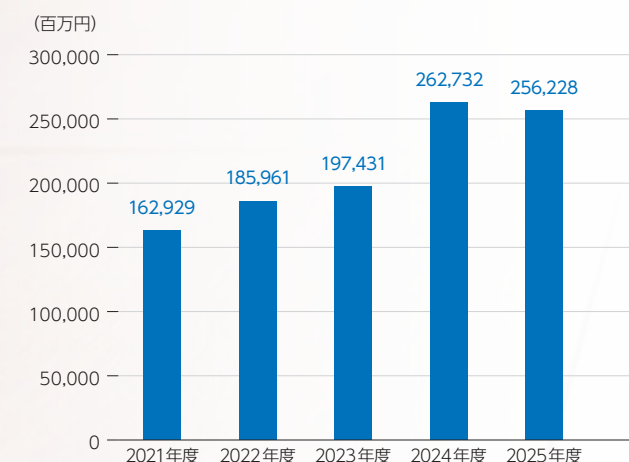
ダイダンは、1903年の創業以来、お客さま起点・現場起点で技術を磨き、信頼を積み重ねながら事業を拡大してきました。長期ビジョン〈Stage2030〉では、総合設備工事の強みを核にしつつ、社会や産業構造の変化に対応して提供領域を広げ、より高い「空間価値」を創造する企業への進化を掲げています。

前期（2025年度）は、連結売上高2562億円（前年比2.5%減）、営業利益344億円（前年比49.7%増）と過去最高益を達成しました。設備工事は進行基準のもと出来高の山谷によって年度間で売上がぶれやすく、前年比での減収は需要の弱さということではなく、工事の進捗のタイミングによる影響が大きいと捉えています。一方で利益面では、工程・原価・品質を組織として管理し、受注から施工、変更対応、完工・精算までを一気通貫で完遂する力が現場に定着し、「稼ぐ力」の底上げが進んだ

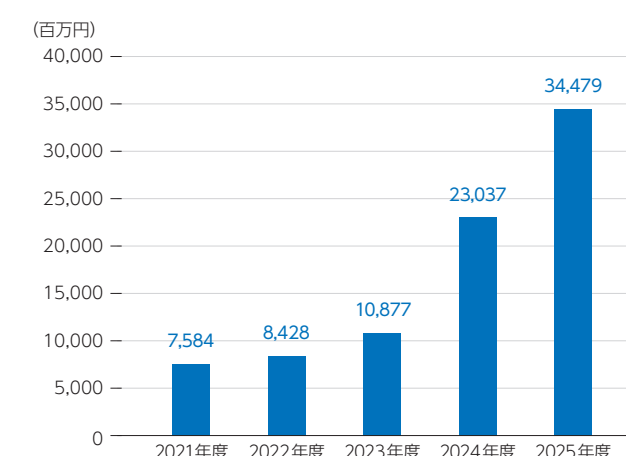
ことが増益につながりました。

繰越工事高は過去最大の水準に積み上がっています。中期経営計画《磨くステージ》（2024年度～2026年度）の最終年度を今期迎える中、今期までは売上成長が踊り場となる前提を織り込んでいますが、積み上がった繰越工事高を背景に、来期以降は受注残を工事として消化していく局面に入ります。今の勝負どころは、出来高をただ積み上げるのではなく、不確実性が高まる中にあっても、受注から完工・精算に至る一連のプロセスで、当社が長年培ってきた営業力と技術力を発揮し、利益の質を高めることです。来期から始まる中期経営計画《輝くステージ》（2027年度～2029年度）では、この実行力を土台に成長を実現すると同時に利益を維持・向上させる経営を徹底していきます。

連結売上高



連結営業利益



採算管理を磨き、収益力を高める

前期の過去最高益は、建設市場の好況に後押しされたことだけにとどまらず、受注から完工・精算までの一連のプロセスで採算を確保する力が底上げされた結果だと捉えています。今期・来期以降も利益率を維持するためには、この一貫通貫の採算管理を、工事量が増える局面でも再現性のあるものとして定着させることが重要です。そのために当社が重視しているのが、次の3点です。

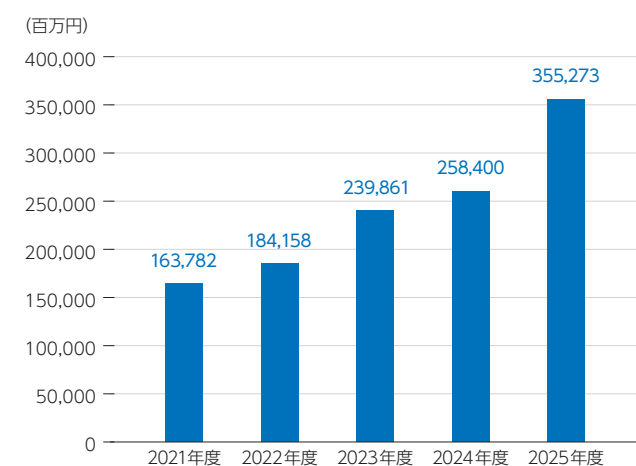
第一に、受注段階で収益性を確保することです。建設需要が底堅く推移する中、限られた人員・協力会社体制といった経営資源を最大限に活かすため、データセンターや半導体関連施設など投資が拡大する産業施設案件を中心に、採算とリスクを総合的に見極めて受注判断を行っています。また、こうした産業施設は竣工後も更新・改修等の需要が継続的に生じる領域であることを踏まえ、更新・改修にも的確に対応できる体制を整え、将来的な案件機会の獲得にもつなげていきます。

第二に、施工段階でコストと生産性を改善することです。設計・施工それぞれの観点で、仕様や材料、配管ルート、機器構成などを見直し、品質・安全を守りながら工事コストの最適化を進めてきました。主要機器の調達についても、仕様の整理や調達のタイミングの工夫を通じて条件を整え、コストの最適化につなげています。さらに、生産性を上げるためにオフサイト施設の活用やフロントローディングなど、施工の進め方そのものを効率化する取り組みを継続し、現場の標準的な運用として根づかせてきました。加えて、現場を支えるサポート部門の強化や、全国の拠点間で人材を機動的に融通・配置できる仕組みを整えたことで、大型工事への対応力と現場負荷の平準化が進み、成長局面でも品質・安全・採算を確保するための基盤となっています。

第三に、物価変動や仕様変更が生じた際の協議・精算プロセスを整備することです。見積・契約の段階から資機材価格の急変や工期延伸などの不確実性に関する前提条件を整理し、協議の枠組みを含めて契約に織り込むことで、利益の下振れリスクを低減しています。仕様変更や資機材価格の変動などが実際に生じた場合には追加見積を速やかに提示し、施工段階での採算悪化を防いでいます。物価スライド分についても、国の制度整備も踏まえながらお客さまと丁寧に協議し、完工・精算局面で収益を確定させる取り組みを進めてきました。

繰越工事高が高水準に積み上がる中でも、受注・施工・精算までの採算管理を磨き、成長局面でも採算を維持しながら確実に成果へつなげていきます。

連結期末繰越工事高



人員基盤を厚くし、成長局面に備える

採算管理に加え、供給能力の底上げも前期の過去最高益を支えました。案件の大型化・複雑化が進む中で品質・安全・採算を高い水準で実現するためには、プロジェクトごとに必要な力量を備えた人員を適所に配置できる状態をつくることが不可欠だという問題意識のもと、新卒を中心に採用強化を継続してきました。当初は年間100人規模を一つの目安として増員を進め、その後も採用規模を拡大しながら人員基盤の拡充を進めています。

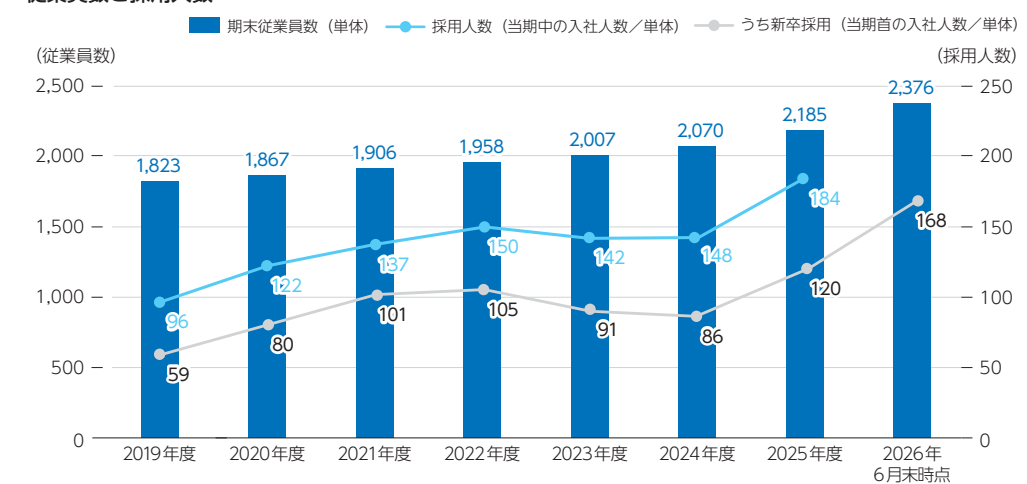
採用を積み上げてきた結果、採用強化の開始当初に入社した層が入社後6～7年目となり、現場で主戦力としての役割を担い始めています。あわせて入社後3～4年目を目安に担当業務の幅が広がる段階に入り、一定の業務を任せられる人材も着実に増えています。今後はこの流れを一段と加速させるため、研修制度の見直しなど育成の仕組みを磨くとともに、拠点や職種をまたいで経験を積めるよう、計画的なローテーションも進めています。経験の引き出しを増やし、現場で判断できる人材を増やすことが、案件の大型化・複雑化に対応できる当社の施工力につながると考えています。

設備工事は、最終的には現場を動かす「人」の力が成



果を左右します。受注残が高水準に積み上がる中、《輝くステージ》では、現場の実行力がこれまで以上に問われます。人員基盤を厚くし、案件に見合う人材を適材適所に配置できる状態をつくることで、若手の早期戦力化を進め、現場を担う中核人材の層を厚くしていきます。

従業員数と採用人数



DXで標準化と生産性を進め、供給能力を底上げする

技能者を含めた人手不足が深刻化する中、経験や勘に頼り過ぎずに施工を進めていくには、現場と本社、さらには協力会社も含めて、情報共有や調整の進め方をできるだけ共通化していくことが欠かせません。こうした取り組みをデジタルで後押しするのがDXであり、供給能力と生産性を左右する重要な経営課題だと考えています。

建設業界のDXは、良い取り組みが広がりやすい一方で、関係者が多く、導入した仕組みを現場で使いこなし、標準化して成果につなげることが難しい領域でもあります。特定の企業だけが一足飛びに突破できるテーマではないからこそ、当社としても現場への定着まで見据えて着実に取り組みを進めます。

西日本での受注拡大と、産業施設での対応領域拡大

当社の成長を実現するためには、地域別・施工用途別に重点領域を定め、狙うべき案件を確実に受注することが重要です。《輝くステージ》のここまでを振り返ると、東日本事業部と西日本事業部の業績バランスには改善の余地が残っており、とりわけ西日本での受注拡大は、全国に広がる成長機会を捉えるうえで正面から取り組むべきテーマだと認識しています。

首都圏を中心に東日本の商圏が大きいこともあり、当社の人員配置はこれまで東日本に厚い状況が続いてきました。そこで社長就任以来、新入社員の配属を東日本・西日本で均等とするなど、人材面から地道な基盤づくり

まずは全社で共通化しやすいバックオフィス業務のプロセス変革から進め、社内業務の効率化・標準化を図っています。あわせて、生成AIの活用についても、ナレッジの蓄積・検索性の向上などを含め、利用場面の拡大に取り組んでいます。

加えて、BIMも重要なテーマであり、情報の一元化とワークフローの見直しを通じて、部門間連携の強化と生産性向上につなげていきたいと考えています。新しい仕組みを導入して終わりではなく、標準的な運用として根づかせていくことが重要です。デジタル人材の育成を含め、DX関連投資は今後も継続し、現場の実行力を支える基盤として磨いていきます。

を進めています。同時に、受注環境そのものも変化しています。オフィスビルや病院など都市部の案件だけを競い合う状況ではなく、AI需要の高まりを背景に半導体関連やデータセンターを中心に投資が全国に拡大する中で、各地で出件する産業施設案件をどう採算につなげるかが問われています。

とりわけ産業施設案件は、案件の大型化が進む一方で競争も激しく、供給能力と対応領域の差が受注に直結しやすい市場です。当社は空調衛生工事を収益基盤として守りながら、産業施設市場の拡大を取り込むため、電気工事でも受注できる体制づくりを進めてきました。西日本事業部でデータセンターの電気工事を受注できた案件もあり、西日本での受注拡大と産業施設案件における対応領域の拡大が、同時に前進し始めています。

シェア拡大に近道はありません。着実な積み重ねを続けながら、産業施設での実績を一つひとつ形にし、地域の偏りの是正も含めて供給体制を強化するとともに、対応領域を広げて成長機会を確実に捉える受注戦略を徹底します。



海外事業の収益基盤を強化する

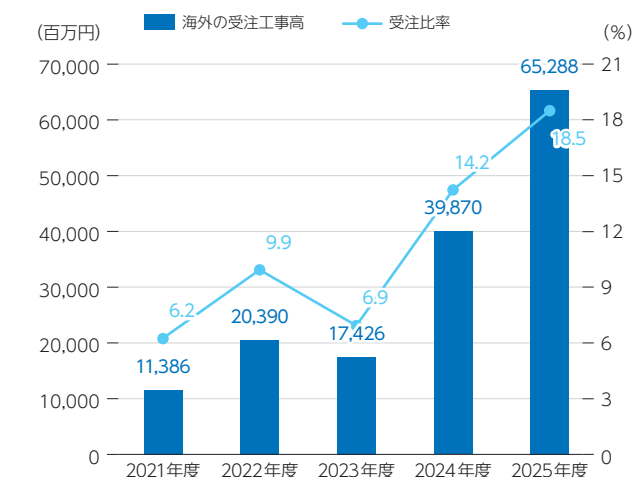
海外事業は、当面シンガポールを主戦場として、収益性の向上と規模拡大を両立させる成長を目指します。2024年10月に連結子会社化したシンガポールのPresico Engineeringは、前期に初めて通期で当社の連結業績に反映され、利益面で大きく寄与しました。

シンガポールでは、チャンギ国際空港の拡張工事や政府の公共投資などを背景に、建設需要は引き続き底堅く推移すると見込んでいます。一方で、こうした市場の追い風がある局面ほど、案件が大型化することでリスクも顕在化しやすくなるため、受注量の拡大に偏ることなく、採算を確保しながら成長することが重要です。Presicoが持つ現地市場への知見や実務面のノウハウも取り入れながら、グループとしての実行力を高め、シンガポール拠点全体の収益体質を底上げしていきます。

《輝くステージ》では、海外事業の収益性向上と規模拡大の両立に向けて、シンガポールでは案件の見極めと採算管理を徹底しながらローカル市場での受注を伸ばし、タイ・ベトナムでは日系顧客を中心に受注機会を確実に捉えるための営業力を強化します。それを実現するために、海外事業全体の経営管理機能を高度化し、現地人材

も含めた人的リソースをより機動的に活用できる運営体制を整備するとともに、リスクマネジメントやグループガバナンスの強化を進め、海外事業をより強固な事業の柱へと育てていきます。

海外の受注工事高(連結)と受注比率



再生医療を「第4の事業の柱」として育てる

当社にとって、空調衛生事業、電気事業、海外事業に続く「第4の事業の柱」を持つことは、かねてからの課題です。建設需要は中長期で変動し得ることを前提に、需要動向に左右されにくい領域へ事業ポートフォリオを広げ、新たな収益源に育てていくことは、持続的成長に向けた重要なテーマだと捉えています。

その取り組みの一つが再生医療事業です。当社は病院の施工経験を通じて、クリーンな環境づくりが求められる領域で技術と知見を蓄積してきました。ここで培った強みとの親和性を踏まえて再生医療事業に進出し、事業基盤を整備しています。

2017年には、細胞培養加工施設を備えたオープンイノベーション拠点「セラボ殿町」を開設し、2020年には連結子会社「セラボヘルスケアサービス」を設立して体制を整えてきました。2023年には関連する許認可の取得を含め事業基盤を前進させ、現在は治験薬の受託製

造にも取り組んでいます。

また、細胞製造に加え、再生医療関連の研究開発を支える周辺サービスも展開しています。具体的には、関連機器の提供や施設スペースの活用支援、治験薬製造の立ち上げを支援するサービス「ふらっとAIO」などを通じて、シード段階のバイオベンチャーの取り組みを支えています。大手企業の参入も進む中で、当社は小ロット対応や立ち上げ期の伴走支援といった領域で強みを磨き、案件機会の創出につなげていきます。

再生医療は制度面も含め時間軸の長い領域であることを踏まえて、当社としては中長期の成長オプションとして位置づけています。当面は、治験薬の受託製造や周辺サービスを通じて知見と実績を積み上げ、収益モデルの確立に向けた検証を進めます。本業の収益力と財務健全性を前提に、必要な体制整備を行いながら腰を据えて取り組んでまいります。

資本コストを意識し、規律ある資金配分を徹底する

当社は《磨くステージ》の開始にあたり、業績目標に沿ってキャピタルアロケーションを計画してきました。その後、利益・キャッシュ創出が想定を上回ったことを受け、キャピタルアロケーションの前提と優先順位を改めて点検し、運転資本を含む成長投資・株主還元の配分を見直しました。《磨くステージ》3年間合計で、成長投資530億円、株主還元280億円の合計810億円を計画しています。

そのうえで、《輝くステージ》でのさらなる業容拡大と収益力強化に向け、積極採用の継続や3年連続のベースアップ等を含めた人的資本投資を軸に、AI・DX関連への投資や研修所の改修など育成基盤の強化を進めていきます。加えて、本業の枠にとどまらない成長オプションとして、先ほど触れた再生医療事業についても、研究開発・新規事業投資として必要な額を配分し、投資規律のもとで収益モデルの確立を図ります。M&Aは、既存の枠にとらわれず、事業そのものの魅力と成長性を起点に、企業価値の向上を見込める案件に取り組みます。規模の上積みや施工力の補完を狙うM&Aを優先するのではなく、非連続な成長領域への投資も含めて、資本コストを意識しながらリターンとリスクを見極めて判断します。また、繰越工事高が高水準に積み上がる局面では、業容拡大に対応する運転資本の確保も欠かせません。これらの投資と資金需要を踏まえつつ、キャッシュ創出力を高

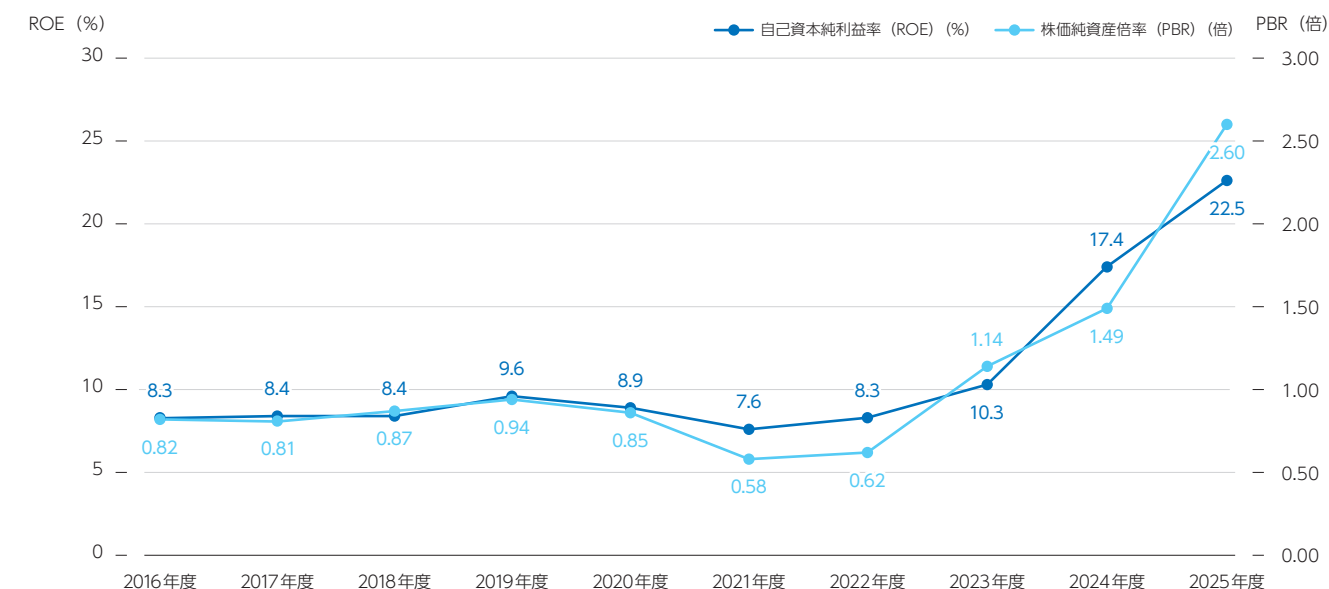
めることで、結果として株主還元を中長期にわたり安定的に拡大していくための源泉を強化していきます。

株主還元については、配当を軸とした安定的な還元を継続し、中長期にわたり普通配当の着実な拡大を目指します。当社は「配当性向40%以上、かつDOE4.8%を下限とする」方針のもと、平時は配当性向を基本に業績に応じた還元を行い、DOE下限は業績変動局面における下支えの考え方を示すために設定しています。

自己株式取得についても株主還元の選択肢の一つとして位置付けています。長年、当社株の低流動性が制約となってきましたが、2度の株式分割を経て市場での取引環境は整いつつあります。市場流動性や株価形成への影響にも十分配慮し、配当方針を前提に、総還元の機動性を高める選択肢として、適切と判断する場合には機動的に対応していきます。

資本コストについては、市場環境や算定手法によって幅がありますが、概ね10%程度の水準感で捉えています。前期はROE22.5%を達成しましたが、資本コストを上回る資本効率を継続的に確保し、中長期の企業価値向上につなげていくことは、経営の最重要課題です。成長投資・株主還元のいずれもこの前提の上でバランスを取りながら、資本配分の優先順位と基準をより明確にしています。

ROEとPBR推移



「人」と「信頼」を基盤に、成長を支える

当社が《輝くステージ》で業容の伸長を確実に捉えるうえで、土台になるのは「人」と「信頼」だと考えています。繰越工事高を確実に完成工事高につなげ、品質・安全を守りながら採算を確保していくには、現場の供給能力を支える人材と、協力会社・サプライヤーの皆さまを含むサプライチェーン全体の健全性が欠かせません。

私は当社のマテリアリティの中でも「働きがいのある職場環境の実現」を重視しています。ここでいうエンゲージメントは、単に「働きやすい」ことではなく、会社の方向性への納得感や、自分の仕事価値につながっているという実感、そして成果を出すことに対する意欲を含むものだと思っています。社長就任以来、長時間労働是正に向けた「SMILE Project」をはじめ、働く環境や制度の整備を進めてきました。第三者サーベイにおける従業員エンゲージメントスコアも《磨くステージ》の目標を上回って改善が進んでおり、社員が力を発揮するための基盤づくりとして一定の手応えを得ています。

ただし、環境整備だけで組織は強くなりません。工事量が増える局面では、現場の実行力が業績を左右します。そのためには、権限と責任の明確化、評価・処遇を含む制度運用、ガバナンスの徹底を通じて、成果を出す組織としての規律を整えることが不可欠です。今期中には各種制度と運用を見直し、現場が迷わず動ける組織運営を徹底していきます。

また、協力会社・サプライヤーの皆さまとの関係は、当社の施工を支える基盤そのものです。日頃から丁寧な対話を重ねることに加え、取引の健全性を高める取り組みとして、当社は2026年1月支払い分より、すべてのお取引先さまへのお支払いを全額現金払いに切り替えました。サプライチェーンの安定が、結果として当社の施工品質と供給能力を支えると考えています。

前期決算を振り返り、改めて強く思うのは「業績が好調な今こそ、ダイダンの未来を真剣に考えなければならない」ということです。当社は、人的資本やDX、研究開発・新規事業への投資、ならびに株主還元を含む資金配分を、業績の進捗を踏まえて改めて見直しました。これからも、採算を守りながら成長を続けるために、「人」をつくり、「信頼」を積み上げる経営を徹底していきます。

株主の皆さま、ステークホルダーの皆さまに信頼されるダイダンを目指し、さらなる前進と挑戦を続けてまいります。引き続き、変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

