



TOBISHIMA CORPORATION

第22回 「関西のインフラ強化を進める会」 基調説明・意見交換

「トビシマ」の取組 ～ 建設業の将来を見据えて ～

2024年9月2日
飛島建設株式会社
代表取締役社長 乗京 正弘



1. 自己紹介

2. 建設業を志した理由

3. トビシマに入社して

3-1. 4つのダム現場での経験

3-2. 社長になって感じたこと

4. トビシマの現状

5. 機構改革

6. 持株会社体制への移行に向けて

6-1. 飛島ホールディングス設立の
背景・目的

6-2. トビシマの目指す姿

～持続的成長を成し遂げるために～

7. 意見交換



1.自己紹介

2



【プロフィール】

乗京 正弘 (のりきょう まさひろ)

1955年 4月4日 大阪府生まれ

1980年 3月 京都大学大学院

工学研究科交通土木工学専攻 修士課程修了

1980年 4月 飛島建設株式会社 入社

寒河江ダム(山形県)、長谷ダム(兵庫県)、日吉ダム(京都府)、摺上川ダム(福島県)の4つのダム工事に従事

2017年 6月 代表取締役社長就任

現在に至る

【主な社外団体役員等】

(一社)日本建設業連合会 理事

(一社)東京建設業協会 会長

(一財)日本ダム協会 理事

(一社)ダム工学会 副会長

(一社)防衛施設強靱化推進協会 会長

◆学生時代はアメリカンフットボール部に所属

◆休日は、お城巡りや乗り鉄としてローカル線に乗車するなどして楽しんでいます



2.建設業を志した理由

3

昭和39年(1964年) 東京オリンピックの頃

- ・目に見えて変わっていく世の中
- ・「日本の国を変えていくという
仕事に携わるのもいいんじゃないか」
という父の言葉
- ・土木関連書籍との出会い



入社後、直ちに赴任した
「寒河江ダム」

（建設省（現国土交通省）発注
山形県）

- ・職人さんや作業員の方々からの教え、そして苦労

- ・赴任して8年余りで得た
コミュニケーション能力



「長谷ダム」(関西電力発注、兵庫県)

- ・今までの発想にとらわれない
色々な工程短縮のアイデア検討・実施
- ・発注者の皆さんとの
コミュニケーション



「日吉ダム」(水資源機構発注、京都府)



- ・台風の度、「嵐山の渡月橋」を守る
- ・水没するエリアでの「湖底コンサート」
- ・地域の一大アウトドアスポット
- ・今でも残る地元の方々との深い交流

「摺上川ダム」(国土交通省発注、福島県)



- ・地元名士の方々との自由な議論
- ・地元への貢献を直接感じ取れた経験

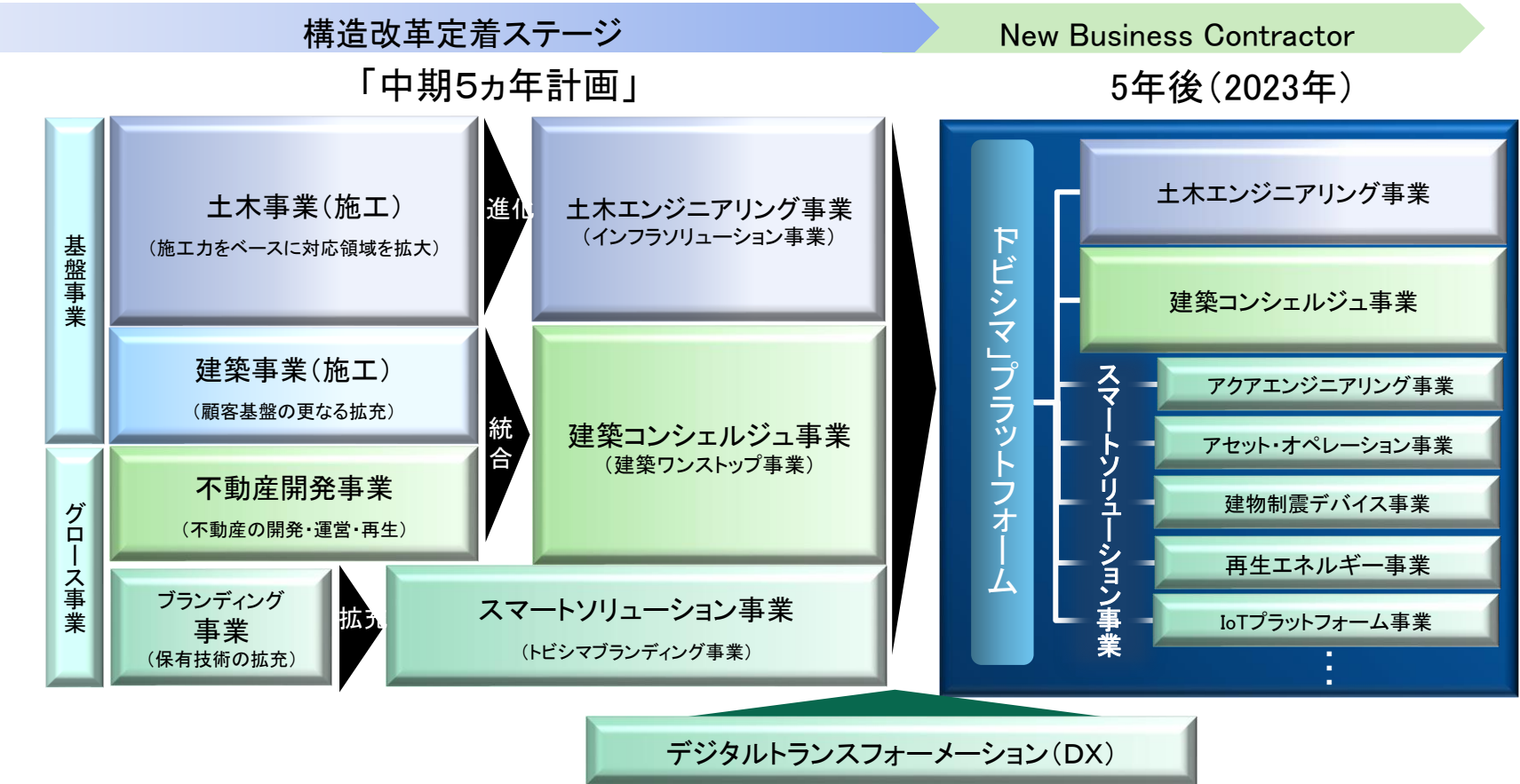
- ✓ 創業当初からの理念である「利他利己」の精神
- ✓ お客様を第一に考えて仕事をしてきた先輩方への感謝
- ✓ 創業141周年
 - ・変えてはいけない「利他利己」の精神
 - ・社会情勢や環境に応じて柔軟に変化するというイノベーションマインド

- ✓ 建設業界が抱える問題
 - ・若い人たちが魅力を感じないのでは
 - ・「閉ざされた建設業界」の弊害
 - ・後継者問題

《経営ビジョン》

～未来の産業振興・発展を支える企業となるべく～「飛島建設」から「飛島(トビシマ)」への企業変革を推進し「New Business Contractor」へ進化

《基本方針》「New Business Contractor」の基盤確立





【背景】

◆次世代人材の人員構成の歪み

- ▶フルスペックでの運営体制構築が困難になって来ている

◆事業本部制と支店事業部制の重層管理

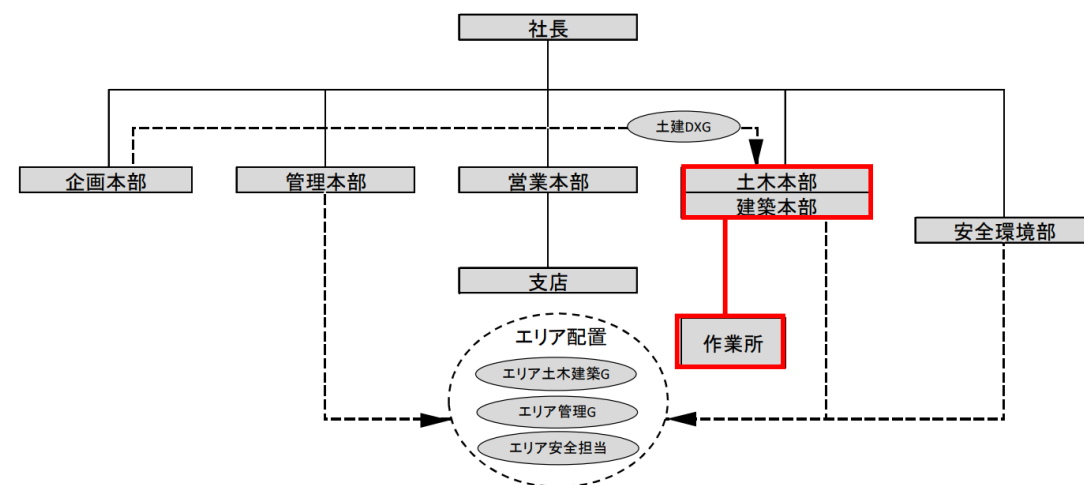
- ▶支店ノルマ優先の受注/収益計画/人材配置のもと全体最適指向が劣後

～次世代型事業運営体制の構築～

フェーズⅠ（2022年4月）

■作業所の本部直轄化と支店管理機能の本部への統合

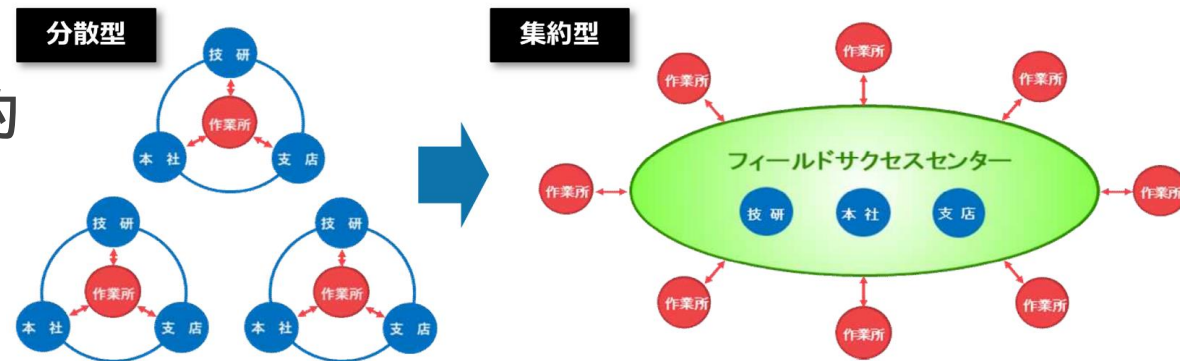
- ・支店事業部制を廃止/作業所の本部直轄化により、重層管理を排除し、全体最適を重視した技術者配置の効率化、生産プロセスの合理化を図る。



フェーズⅡ（2023年4月）

■FSC 機能を本格導入し、現場管理業務の本部集約

- ・フロントローディング等の集中管理やDXツール活用による現場管理業務の本部集約を図り、作業所がQCDSに集中できる環境を確保する。



多様化・複雑化する
社会課題と経営環境の変化

循環型経済への移行による市場変化

IT社会の広がりによる競争力の変化



経営の発想転換と社会課題を
起点とする成長戦略が必要

『「第二の創業」を成し、なくてはならない企業としてあり続けていく』
『持続的成長とさらなる企業価値の向上を目指す』



持株会社体制への移行を決断

『建設業と当社が抱えている課題への対応』

1.グループ経営による成長機会の創出

2.グループ経営による相互シナジーの追求、総合対応力の強化

3.グループ経営による成長フィールドの開拓

4.グループ経営による人材確保とキャリア形成の活性化

建設業と当社が抱えている課題への対応

1.グループ経営による成長機会の創出

2.グループ経営による相互シナジーの追求、総合対応力の強化

3.グループ経営による成長フィールドの開拓

4.グループ経営による人材確保とキャリア形成の活性化

事業ポートフォリオを再構築し、幅広い事業領域を持つ「複合企業体」へと変容

建設業と当社が抱えている課題への対応

1.グループ経営による成長機会の創出

2.グループ経営による相互シナジーの追求、総合対応力の強化

3.グループ経営による成長フィールドの開拓

4.グループ経営による人材確保とキャリア形成の活性化

「DX支援事業」や「バリューアップ支援事業」を展開

「建設技術でインフラを造り・守る」建設会社⇒「イノベーションで建設業を創り・育てる」企業

建設業と当社が抱えている課題への対応

1.グループ経営による成長機会の創出

2.グループ経営による相互シナジーの追求、総合対応力の強化

3.グループ経営による成長フィールドの開拓

4.グループ経営による人材確保とキャリア形成の活性化

『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の実践』

プライム上場企業の責務として、PBR(株価純資産倍率)の改善を図る

経営ガバナンスの強化



「価値創造企業」へ



6-2.トビシマの目指す姿①

18

New Business Contractor ブランド・ストーリー

Constructionに、Innovationを。
未来のConstructionをつくる
プラットフォーム・カンパニー

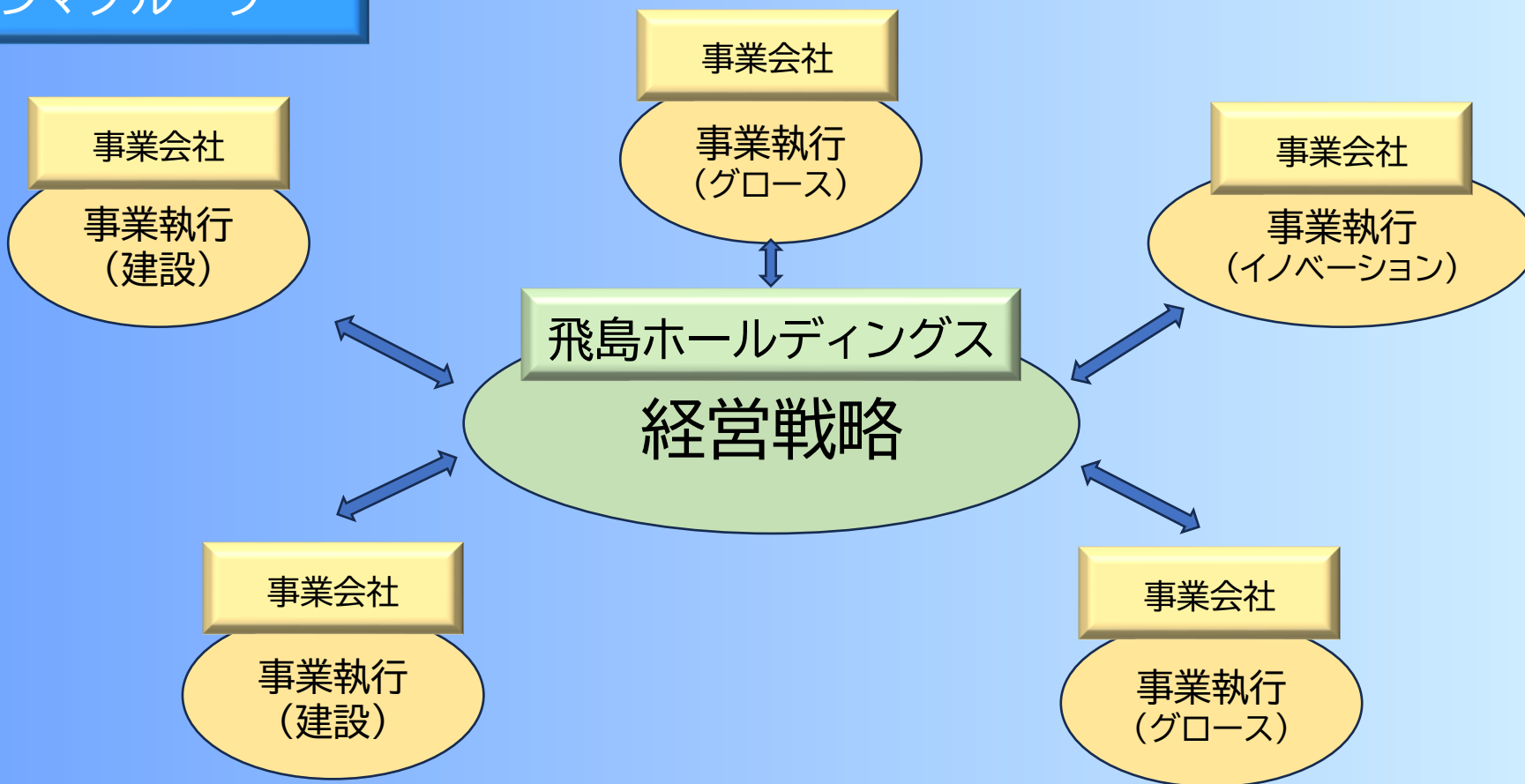
個社の強みとアイデンティティを磨き続ける。
人と技術を響かせイノベーションを生み出す。
力を合わせて経営課題を解決する。

多様な個性が集い、共創の精神でつながることで
従来のインフラや建物を超えた「未来のConstruction」を創造する。
社会や暮らしを支えるスケールの大きなものづくりへ

強い思いを抱く同志たちが集うプラットフォーム・カンパニー。
New Business Contractorが、私たちの目指す姿です。

『New Business Contractor としてグループ経営を推進』

トビシマグループ





6-2.トビシマの目指す姿③

20

New Business Contractor 3つの「バリュー」

未来のConstructionを「創造」

Construction Innovation

- 建物だけにとどまらず、建設業そのものを創造する。時代や価値観の変化に寄り添いながら、未来のConstructionを探求し続けます。

多様なパートナーと「共創」

Alliance Innovation

- 際立った個の強みを持つプレイヤーに、ビジョンを共感してもらい、輪を広げ、尊重し、支えあい、切磋琢磨し、プラットフォーム・カンパニーとして進化し続けます。

これからの地球環境や地域社会と「共生」

Social Innovation

- グループの理想と情熱、知恵と技術、閃きと創意工夫を広く社会に提供する。私たちは、より良い未来の地球や地域の実現に欠かせないパートナーであり続けます。



6-2.トビシマの目指す姿④

21

New Business Contractor 目指すべき姿

①

収益基盤の拡充

成長投資の実現による企業連携の拡充・生産性の向上・シナジーの創出



投資300億円(2028年度まで)

②

持続的成長の実現

断続的な事業ポートフォリオの見直しによる資本効率の向上



ROE10%以上(2028年度)

③

ガバナンスの強化

経営と事業執行の分離による経営ガバナンスの強化



監査等委員会設置会社への移行

④

安定的な株主還元

安定的な株主配当と継続的な自己株取得の実施



総還元性向50%以上(2028年度)

創業の精神「利他利己」

『己の利を計らんと欲せば己の利を後とし、これを犠牲としてまず相手の利を計れ。

相手に提供した自分の犠牲は己の努力と創意工夫をもって補え。これが自他共に繁栄し、ひいて究極は必ず己の利となる結果をもたらす。』

共存共栄の精神

イノベーションマインド

【ご清聴ありがとうございました】

