

## トップメッセージ



## 外部環境の変化と見据えるべきリスク

2021年度も2020年度に引き続き、一定程度の新型コロナウイルス感染症拡大の影響があったことは否めません。感染状況も落ち着きを見せ、建設工事の再開やインフラ整備に関わる動きもありましたが、計画どおりに業績を実現させることはできませんでした。

現在の建設業界は大きな変革期を迎えています。国内に目を向けると、近年では建築工事より土木工事が活発となり、特に公共事業としての高速道路や鉄道などの維持・修繕工事が活発になり始めています。これまで日本を支えてきた全国的な交通網を、これからも利用していくための維持・修繕への取り組みは、社会的にも大いに意義のある仕事です。また、激甚化する災害に向けた各種インフラや建築物の強化、保守という課題もいたるところで発生しています。経済的にはインフレや海外の不

透明な動きがあることは確かですが、当社としてはしっかりとマーケットの中でポジションを築くことができていると認識しており、このポジションを高めることで事業の成長と、当社が提供する社会的な価値の両面を拡大させていきます。

一方で懸念すべきリスクもあります。原材料となる鋼材の価格の高騰については、価格への転嫁を進めるなどして、各種リスクを回避・軽減させています。サプライチェーンの面では海外における情勢は見通しが立てにくい部分もあり、生産、調達についてはできる限り複線化、最適化をするなどの仕組みを整え、今まさに勢いに乗りつつある当社の事業の拡大を減速させないよう取り組みを進めています。

## 2022年度における事業環境と取り組み

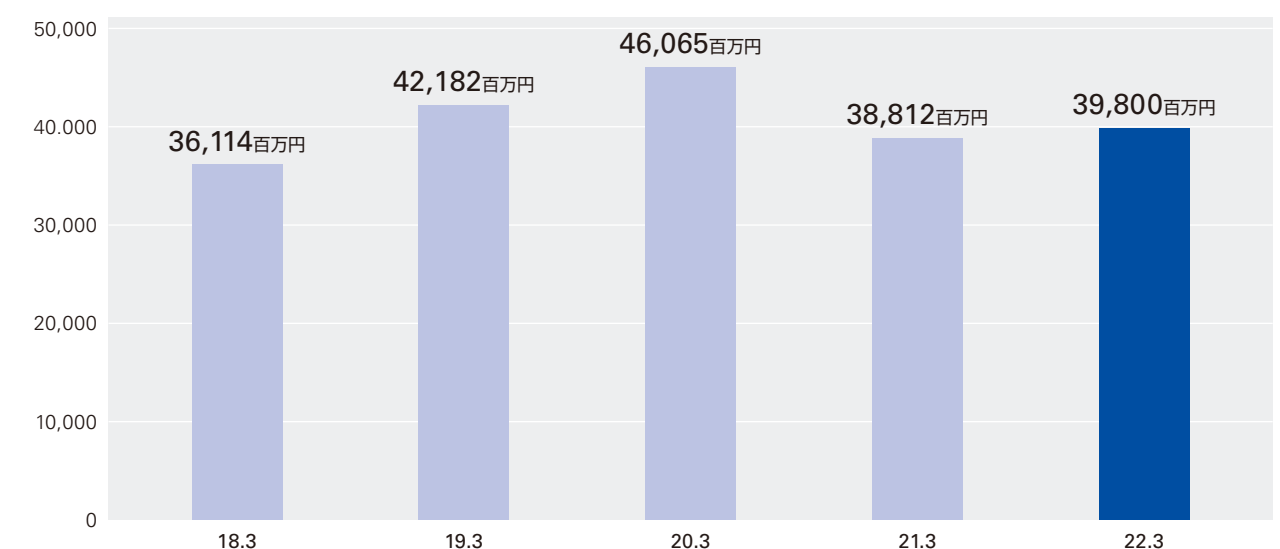
国内の事業については、やはり一部の工事で中断や延期の影響があります。しかし、次世代足場「Iqシステム」への市場からの関心は依然として高く、販売とレンタルがともに好調です。レンタルでは前年度に過去最高の稼働率を記録しており、販売においては新規購入、追加購入、従来足場からの入替案件のいずれも堅調に推移させることができます。足元の状況として、ポイントになる「Iqシステム」の生産体制を1.6倍まで拡大、最終的には2倍程度まで増やす計画で準備を進めています。農業用高性能グリーンハウスの建設工事は、コロナ禍での外国人就労者不足の影響もあり、買い控えが発生しています。需要の回復までには半年から1年ほど時間を要すると考えていますが、需要の回復時に備えて、引き続き実製品を用いた実証栽培による栽培データの収集など、準備を進めてまいります。

海外の事業における状況・市況としては、各国で持ち直しの動きが見られようになってきました。ベトナムで

はロックダウンが解除されたことで、計画どおりの製造活動が行えています。フィリピン国内では鉄道インフラの整備に向けたプロジェクトが進行しており、工事も本格化しています。韓国においては、政権交代の影響もあり、建設、特に足場に対する安全への意識が高まっています。日本同様に安全面にしっかりと予算をかけており、安全性の高い「Iqシステム」の需要が増加することが想定されます。このように、各国で事業活動を行える環境が順調に整ってきています。また、別の側面では為替問題があります。当社事業にとって海外事業におけるリスクと機会というものは必ずしも表裏という状況ではありませんが、それぞれに対策を進め、事業拡大の機会を最大化できるよう取り組んでいきます。「次世代足場におけるトップシェアの維持・拡大」「維持・修繕工事へと移行する市場への対応」「仮設部門以外における事業の育成」「海外事業基盤の収益成長」についてはそれぞれ取り組みを進めることができたと認識しています。

P.22 >>> 中期経営計画・経営戦略本部長メッセージ・タカミヤの事業 参照

### 売上高の推移



## 中期経営計画におけるトランスフォームの意味

昨年からスタートした中期経営計画はアグレッシブな計画です。この計画達成のための前提条件として、当社自身の変革、トランスフォームが必要となります。この1年はトランスフォームの過程ということもあり、先ほども述べたとおり、依然として外部環境から受ける影響も大きく、業績を伸ばすことができませんでした。最終年度の業績計画からみれば、進行している2022年度の目標数字はいささか保守的なものといってもよいかもしれません。しかし、2年目、3年目にかけてこのトランスフォームを成し遂げることで、着実に業績目標を達成できると確信しています。

当社が目指しているトランスフォームとは、これまでブラッシュアップしてきた事業基盤を、外部環境に左右されない、自ら需要を生み出すことができる新たな姿である「プラットフォーム」に変貌させ、安定的に収益を生み出せるようになることです。これまで軽仮設業界は、大手の建設会社によるマクロな状況・市況があり、そこにおける建設投資がどれだけ高いか、低いかで私たち自身の経営数値がみえてくるという状況でした。また、同様の理由で資本市場からの評価である株価を見ても、本来

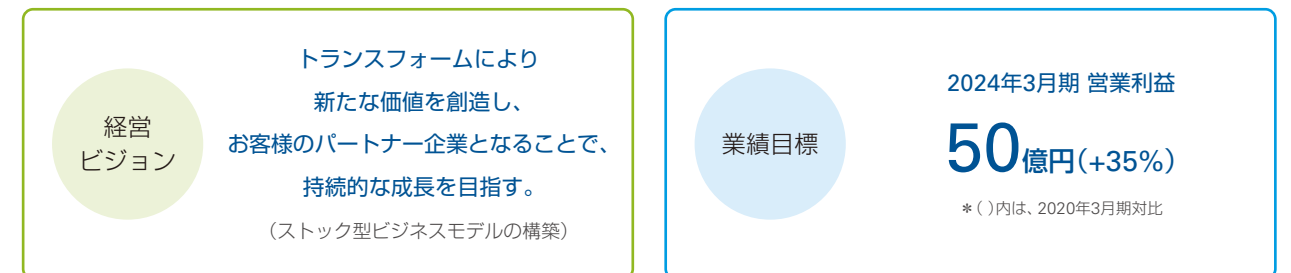
の価値を評価してもらえていないと感じています。そこで、これから当社が持続的な成長を目指していくにあたって、こういった外部環境に左右され続けている状況から抜け出さなければなりません。そのために必要なことは、当社自身で需要を生み出す「プラットフォーム」を作り上げることだと結論づけました。外部環境の影響を過度に受けない安定的な収益を生むビジネスモデルへの転換、これが当社のトランスフォームです。

当社が提供するプラットフォームとは、これまでに当社がブラッシュアップし続けてきた事業基盤そのものです。「開発・製造」「販売」「レンタル」「設計・施工」「管理・物流」の機能を有しており、これらの機能を当社だけで利用するのではなく顧客に対して開放します。顧客はタカミヤの仮設事業のインフラを自社の事業基盤として使用できるようになります。例えば、今後期待される大阪湾岸エリアの開発に関連するプロジェクトへ、関西エリア以外の顧客が、タカミヤの機材センター、物流網、施工ネットワークを利用することで参入を実現します。つまり、顧客は従来から行っているビジネスの規模やエリア、範囲の拡大ができるようになります。当社の事業基盤、タカミヤそのものを、お客様にとって高付加価値を提供できる魅力あるプラットフォームにしていくことが、我々の目指すトランスフォームのあるべき姿です。

そして、このトランスフォームの達成のカギとなるのが「DX」です。DXの本質とは、デジタル技術を利用して業務や作業を合理化、効率化することです。当社がいる建設業界では、以前と比べてデジタル化やDXは進んでいます。が、まだまだアナログ的なところが多いのが現状です。このアナログが業務の多数派を占める状態が、資本市場から今の時代や環境にあったビジネスではないとみられている要因だと考えています。実際に資本市場では特にグロース株においてDX関連の企業に注目があつまっています。成長への期待感が高く、市場からの評価も上がりやすい時代、タイミングといえるでしょう。

## 中期経営計画の進捗状況

### 中期経営計画概要



### 中期経営計画業績目標 (2021年5月31日 発表当時)



当社としてはDXを推進することで、各業務の効率化を図るだけではなく、お客様へ提供するサービスの利便性を向上させ、トランスフォームを加速させていきます。

プラットフォームを作り上げ、トランスフォームを達成するためには、ステークホルダーであるお客様やパートナー、ご支援いただける株主をいかに増やすことが

できるかにかかっています。そのためには当社が現在取り組んでいることをお客様やパートナーへしっかり伝えて、共感してもらうことが必要になります。プラットフォームの拡大は共感なしでは実現できません。多くのパートナーとプラットフォームを共有することが、私の描くタカミヤの、そして建設業界の未来です。

P.16 >>> タカミヤのビジネスモデル 参照

## トランスフォーム実現に向けたドライバーは「人」と「DX」

このトランスフォームを実現するために最も必要なのは目標をもちビジョンを掲げ、それを実行していく「人」を集め、育てていくことです。闇雲に採用すればいいというわけではありません。集まってくれても、すぐに離れてしまっては意味がありません。そこで当社では2018年から賃貸資産への投資比率を下げ、3年から4年かけて人の教育と仕組みづくりに投資を行ってきました。これは現在も継続しており、働き方やオフィス環境

をDXの力で「見える化」しています。自分たちが働く生産性を高めることをせずに、お客様に提供できる価値が上がるはずがないのです。私たち自身の効率を上げ、お客様へ届ける付加価値を高めていく。これによって初めて収益性というものを向上させていくことができるわけです。より効率よく足場を生産し、効率よく使ってもら。運用率を上げるためにもDXは必要です。それによってさらに働く人の効率も上がっていく。中期



経営計画の1年目はまずこの土台づくりでした。これについてはかなりの手応えを感じています。着実に2年目、3年目には結果として数字が見えてくることでしょ

う。  
私は「効率を上げ、生産性を上げ、そして休みたい人は休みなさい。もっと稼ぎたい人はもっとやりましょう」ということ、それから「Keep Transforming」と言い続けてきました。一定の成果に対して正しく報いる。自分たちにもしっかりとリターンがあるということを実感しなければ、DXという変化は実現しないでしょう。会社としての利益と社員が受け取る利益というものは方向性として一致しなければなりません。DXをすることが目的ではなくて、それぞれの目的を実現するためにDXが必要なのです。これは新型コロナウイルス感染拡大によって、リモートワークが加速したことも後押しになりました。自分が働きたいところで働く。そこで頑張った分だけリターンがある。そんな時に会社は「憩いの場」で

あってほしいと思っています。リモートワークで働くことによる孤独感や疎外感などはどうしても出てしまいます。今後は、精神面や体調面のサポート、コミュニケーション不足の解消を会社という場が担っていくことになるでしょう。今会社にはデジタルサイネージをいくつか用意しています。各拠点の情報が全国区でどこからでもモニターできる形になっています。自由に自分の意志で、選んで働く。これがとても重要です。昨年、今年で新卒採用者の離職率は大幅に低下しました。変化の真っ只中にある当社が今のデジタルネイティブ世代にとって、環境としても仕事としても魅力的に感じられていることの証明であると思います。

好調であったレンタル事業の売上を追いかけて、賃貸資産への投資にもっと力を入れたほうがよいのではないかとと言われることもありましたが、私はそれでは先がないと考え、人材投資を推し進めてきました。私たちが実現したい未来に向けて、今まさに土台は整いました。



## ステークホルダーの皆様へ

まず社員の皆さん。私は今の時代に働くということ、選択肢をたくさん持ちながら一人ひとりが幸せになって、自分が利益を上げて、最終的に会社や社会にどのように貢献していくのかをそれぞれで考えてほしいと思います。そして1番大切なことは、それを楽しんでください。私は皆さんと一緒にこの大きな変化、トランスフォームを実現していきたいと考えています。

パートナーの皆さん。タカミヤは大きくトランスフォームしようとしています。これまでの業界の常識を覆し、新たな仮設事業のインフラとなる「プラットフォーム」を展開します。このプラットフォームは、パートナーの皆さんが使いたくするような、従来では考えられない高付加価値サービスを提供し、皆さんの事業収益を改善し、ビジネスの可能性を広げる礎となります。劇的に変化する当社に対応するのは大変だと感じられる方もいらっしゃるかもしれませんが、このトラン

スフォームは当社だけでなく、これからの業界を変えていくことになります。私たち自身だけで完成するものではありませんから、できるだけ多くのパートナーの皆さんとともにこのプラットフォームを拡大していきたいと考えています。

株主の皆様におかれましては、業績面でご心配をおかけした時期もあり、大変申し訳ございません。当社はまだまだ足場の会社とされているのが現状です。しかし、トランスフォームのための基礎固めは着実に進んでいます。プラットフォームビジネスは当社の収益構造を根本から変えることになります。このプラットフォームに関する情報は随時公開してまいります。さらに拡充していく新たなビジネス、プラットフォームビジネスにご期待いただき、長期的な視点で引き続きご支援を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

P.38 >>> 人材 参照

## タカミヤの成長を支えるサステナビリティとガバナンス

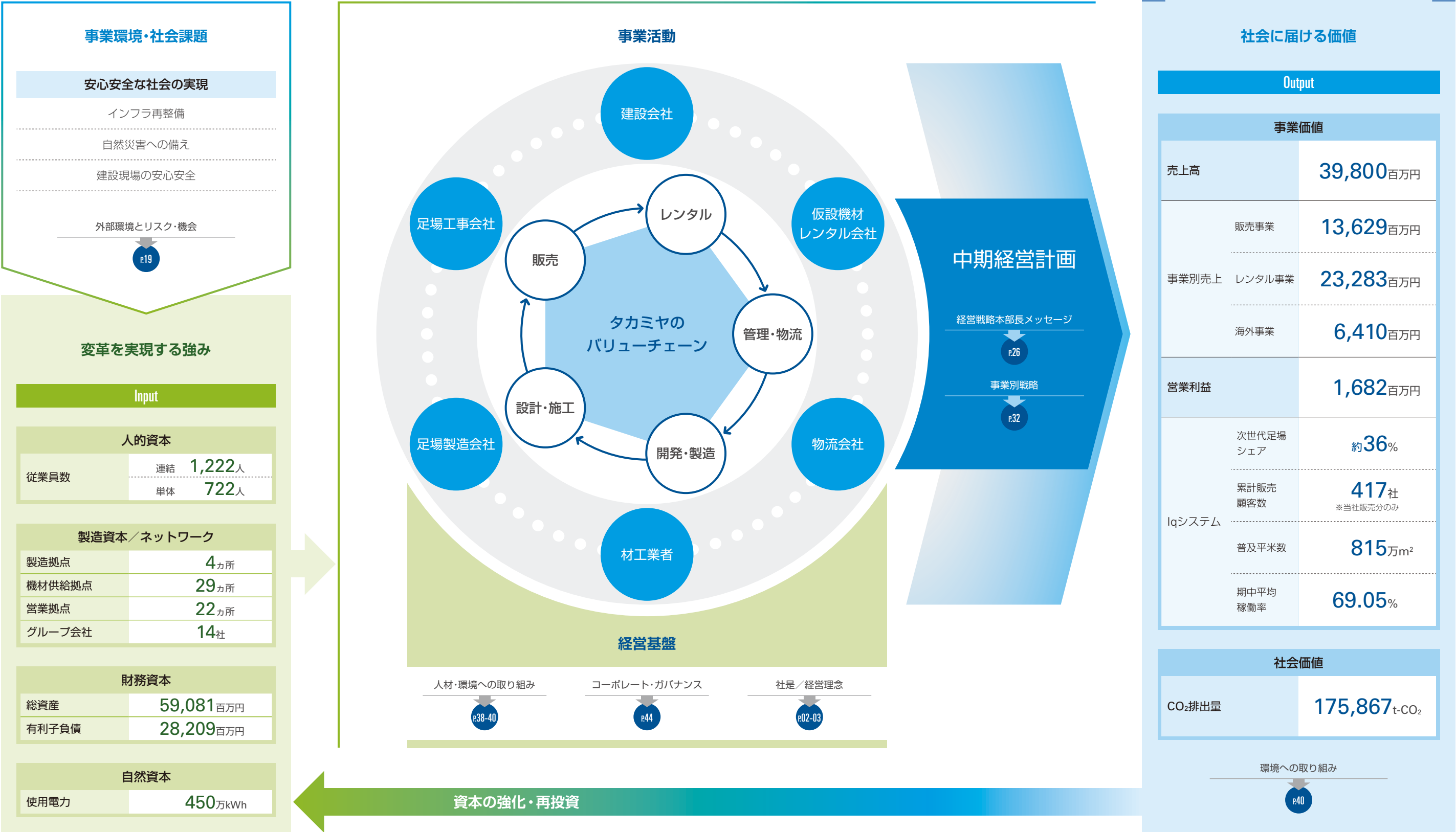
当社も2022年4月から東京証券取引所において「プライム市場」へ移行しました。私はやはり当社はプライム市場にいないといけないと考えています。トランスフォームの実現、持続的な企業成長のためには、海外の機関投資家を含めて幅広い資金調達が必要となります。そのためにも環境、社会、ガバナンスといういわゆるESGへの取り組みにも十分に配慮、注力していく必要があります。そして、成長のために必要なことに一つひとつ丁寧に対応していきます。今回ガバナンスの体制を監査等委員会設置会社に変更し、新たに監査等委員として酒谷氏、上甲氏、加藤氏の3名に社外・独立のメンバーとしてボードに加わっていただきました。できるだけ厳し

い意見をいただける方にご参画いただけたと思っています。コーポレートガバナンス・コードをはじめとした外部からの要請というものは、タカミヤが今後どうしたらよいか、どうしたらこの先も成長をし続けられるかという前向きな材料として捉えています。TCFDに関する環境関連の課題、取り組みや女性活躍推進についても同様です。当社に限らず、世界の流れについていくことができている、やりづらいている企業があるとすれば、それは時代・環境への対応が十分にできていない、時流に乗り切れていないのではないかと考えます。課題と言われるものは成長の芽として捉え、前向きに取り組んでいきたいと私は考えています。

P.44 >>> コーポレート・ガバナンス 参照

タカミヤの価値創造プロセス

タカミヤは、時代の変化を常に先読みしながら、未来志向で事業ポートフォリオや仕組みを変革し、新たなビジネスモデルを生み出してきました。これからもこのプロセスを繰り返し、社会課題を解決する商品やサービスを提供することで、持続的な企業価値向上を目指していきます。



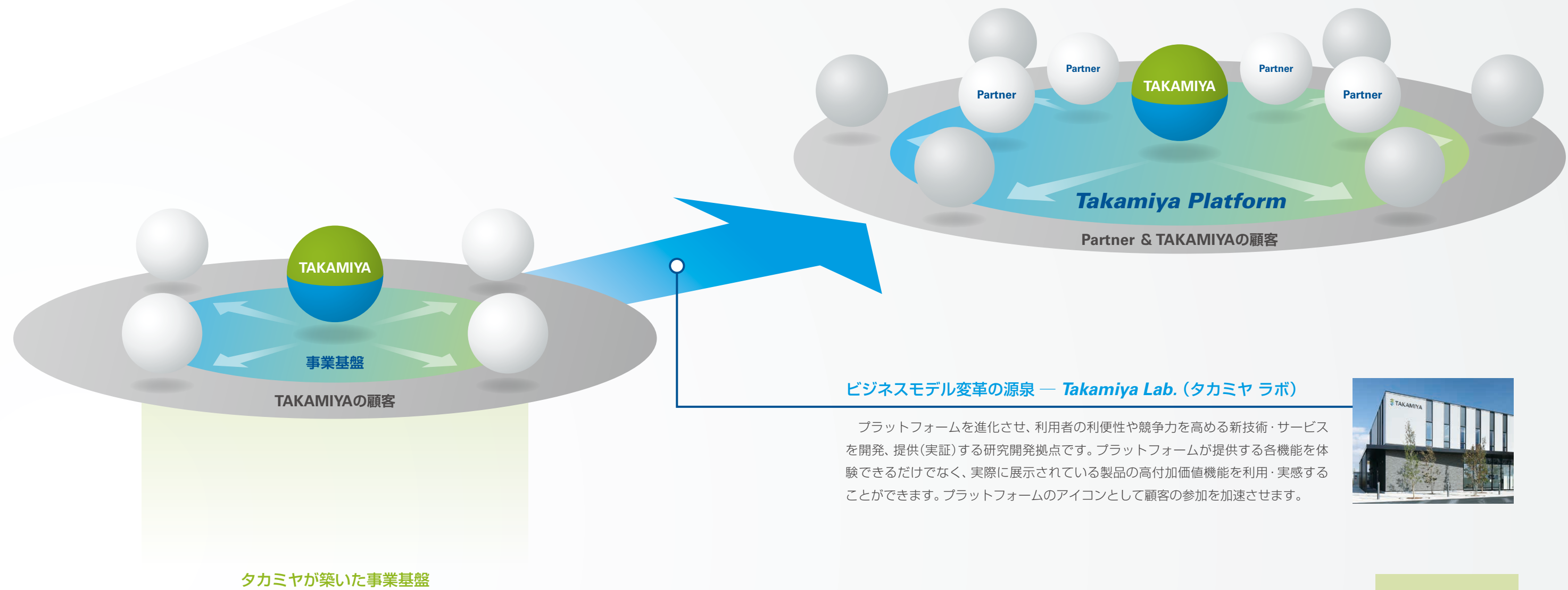
タカミヤのビジネスモデル

Takamiya Platform

顧客からプラットフォームを共有するパートナーへ

タカミヤはこれまでレンタルと販売を中心として築いた事業基盤を用いて、顧客にサービスを提供し、それぞれの利便性を高めるべく、各機能をブラッシュアップしてきました。これからのビジネスは、ブラッシュアップしてきた事業基盤を「プラットフォーム」として顧客に開放します。顧客はプラットフォームを共有する「パートナー」となり、タカミヤの事業基盤（仮設事業インフラ）を自社の事業基盤として利用することができ、事業規模やエリア、範囲の拡大を実現することができます。タカミヤは顧客との従来ビジネスを行いつつ、プラットフォームへの参入を促し、拡大させ、プラットフォームが持つ機能を利用してもらうことで収益を上げます。

プラットフォームへトランスフォームし、  
タカミヤが仮設業界のインフラを担う



ビジネスモデル変革の源泉 — Takamiya Lab. (タカミヤ ラボ)

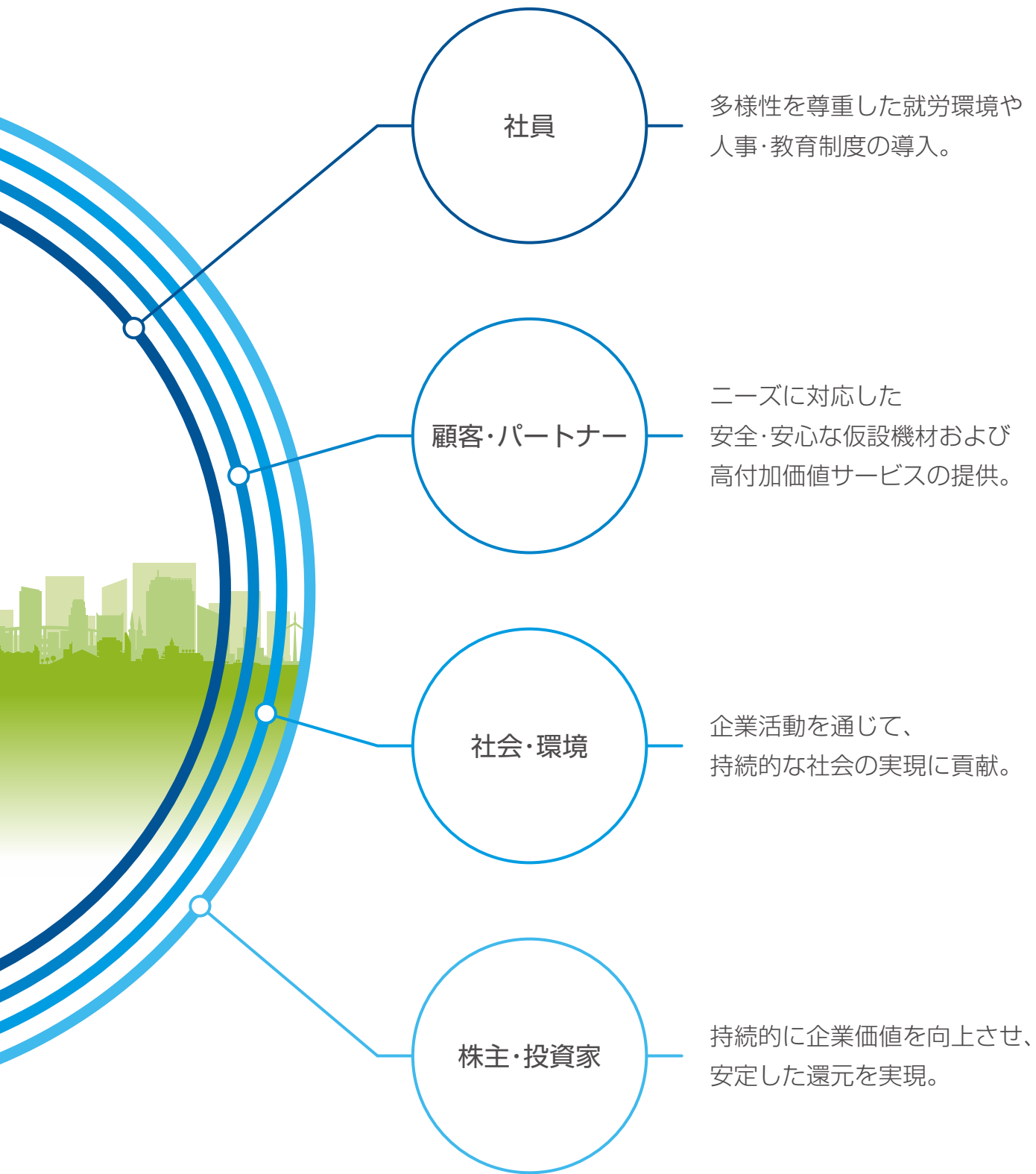
プラットフォームを進化させ、利用者の利便性や競争力を高める新技術・サービスを開発、提供(実証)する研究開発拠点です。プラットフォームが提供する各機能を体験できるだけでなく、実際に展示されている製品の高付加価値機能を利用・実感することができます。プラットフォームのアイコンとして顧客の参加を加速させます。





タカミヤの重要課題

当社グループは、経営インパクトが大きく、ステークホルダーにとって重要である課題として2021年度にリスクと機会を特定しました。今後の事業活動を通じて社会課題の解決やステークホルダーの期待にお応えし、企業の持続的な価値向上につなげていくために、長期的に取り組みを進めてまいります。



外部環境とリスク・機会

| 要因        |                  | リスクと機会                            |
|-----------|------------------|-----------------------------------|
| 経済環境の変動   | 国内景気動向           | <b>リスク</b> <b>機会</b> 民間企業の設備投資の動向 |
|           |                  | <b>リスク</b> <b>機会</b> 国内建設投資額の増減   |
|           | 為替相場の変動          | <b>リスク</b> 急激な円安進行                |
| 社会環境の変動   | 新築から維持修繕への移行     | <b>リスク</b> 交通インフラ新築需要の減少          |
|           |                  | <b>機会</b> インフラ維持修繕需要の増加           |
|           | 建設現場における生産性向上    | <b>機会</b> 次世代足場の普及加速              |
|           |                  | <b>リスク</b> 保有仮設機材の陳腐化             |
|           | デジタルトランスフォーメーション | <b>リスク</b> IT人材不足によるDX推進の遅れ       |
|           |                  | <b>機会</b> 新たな需要が生まれる              |
|           | 農業従事者の多様化        | <b>機会</b> 企業の農業への新規参入が増加          |
|           |                  | <b>リスク</b> 原材料・燃料費の高騰、運搬コストの高騰    |
|           | 気候変動への取り組み       | <b>機会</b> プラントの新設・更新需要            |
| 法令・制度等の変更 | 自然災害の発生          | <b>リスク</b> 事業経済活動の停滞              |
|           |                  | <b>機会</b> 災害復旧・復興への対応             |
|           | 国内人口動向           | <b>リスク</b> 人材・人材力の不足              |
|           |                  | <b>機会</b> 新製品&既存製品の需要拡大           |

| リスクと機会                                    | 理由                                                                                                                                                                     | 長期的な対応と今年の取り組み                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <div>リスク</div> <div>機会</div> 民間企業の設備投資の動向 | <ul style="list-style-type: none"><li>景気動向に民間設備投資が影響される</li></ul>                                                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>景気が悪化するタイミングでは、政府投資(主に土木工事)が増加する傾向にあるため、公共インフラ建設工事のほか、幅広い工事に利用できる汎用性の高い機材および技術の保有</li></ul>                                                  |
| <div>リスク</div> <div>機会</div> 国内建設投資額の増減   | <ul style="list-style-type: none"><li>主力事業が建設工事用の仮設機材関連事業であるため、建設投資額に影響を受ける</li></ul>                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"><li>汎用性が高い仮設機材の充実、供給体制の整備</li><li>仮設機材関連事業以外での事業育成</li><li>国内建設需要に直接影響を受けない海外(ASEAN)への進出</li></ul>                                               |
| <div>リスク</div> 急激な円安進行                    | <ul style="list-style-type: none"><li>エネルギーや原材料価格が高騰し、製造・運搬コストが増加する</li></ul>                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"><li>原材料価格の高騰にあわせて販売価格への転嫁を適宜実施</li></ul>                                                                                                         |
| <div>リスク</div> 交通インフラ新築需要の減少              | <ul style="list-style-type: none"><li>インフラの新築需要は縮小傾向、高速道路や鉄道における橋梁建設向けの大型支保工材の余剰が発生する</li></ul>                                                                        | <ul style="list-style-type: none"><li>インフラ建設需要が見込めるASEAN諸国への売却</li></ul>                                                                                                           |
| <div>機会</div> インフラ維持修繕需要の増加               | <ul style="list-style-type: none"><li>日本国内の高速道路などの交通インフラが建設後50年以上経過し、維持修繕需要が増加傾向にある</li><li>レンタル先の現場の工期が長期化するため、現場単位の採算が良くなる</li></ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>インフラ維持修繕工事に必要な仮設機材の充実、汎用性の高い機材への更新</li></ul>                                                                                                 |
| <div>機会</div> 次世代足場の普及加速                  | <ul style="list-style-type: none"><li>腰をかがめず、楽に安全に作業できる次世代足場「Iqシステム」の需要が増加する</li><li>資材置き場の省スペース化だけではなく、運搬効率や足場施工の作業負担を軽減することができるため軽量化需要も増加する</li></ul>                | <ul style="list-style-type: none"><li>保有するすべての単管を高張力鋼管に入れ替え軽量化</li><li>優れた作業性と安全性を生み出す次世代足場「Iqシステム」への入れ替えを完了</li><li>鉄からアルミへの素材変更などによる軽量化</li><li>「Iqシステム」の生産能力向上</li></ul>        |
| <div>リスク</div> 保有仮設機材の陳腐化                 | <ul style="list-style-type: none"><li>革新的な工法の開発によって作業用足場など仮設機材が不要となる</li></ul>                                                                                         | <ul style="list-style-type: none"><li>仮設分野以外での事業育成(アグリ事業など)</li><li>ハードに依存しないビジネスモデルへの移行(プラットフォームビジネス)</li></ul>                                                                   |
| <div>リスク</div> IT人材不足によるDX推進の遅れ           | <ul style="list-style-type: none"><li>IT人材の確保ができずDX関連サービスの提供が遅れ、シェアを奪われる可能性がある</li></ul>                                                                               | <ul style="list-style-type: none"><li>IT系人材の採用と従業員への教育を推進</li><li>工場で使用する帳票類の電子化、書類の電子保管</li><li>従業員向けにDXの取り組みに対するインセンティブの採用</li></ul>                                             |
| <div>機会</div> 新たな需要が生まれる                  | <ul style="list-style-type: none"><li>標準的な取引手法がインターネット経由となり、対応によって新規顧客、顧客との取引額が増加する可能性がある</li></ul>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"><li>建設DXで必須とされているBIM/CIMへの対応をグループ内で推進しており、需要拡大により受注機会が増加する</li><li>WEBオーダーシステム「OPERA(オペラ)」を導入し、受注チャンネルの多様化・機会が増加</li></ul>                       |
| <div>機会</div> 企業の農業への新規参入が増加              | <ul style="list-style-type: none"><li>比較的大きな投資で高い収量が見込める施設の需要がある</li><li>新規就農が多いため、自動制御、栽培ノウハウが必要とされる</li><li>生産性向上のための設備・機器の需要が増加、作付面積当たりの収量の増加が求められる</li></ul>       | <ul style="list-style-type: none"><li>金属加工技術、足場用鋼管等を用いた農業用パイプハウス、農業用品の開発</li><li>高機能ハウス「G-Castle Pro I・Neo48」のリリース</li><li>自社製品を利用した実証栽培を実施し、ノウハウ・各種データを収集活用(羽生愛菜プロジェクト)</li></ul> |
| <div>リスク</div> 原材料・燃料費の高騰、運搬コストの高騰        | <ul style="list-style-type: none"><li>CO<sub>2</sub>排出削減により化石燃料の価格の高騰等によって、原材料費や運搬コストが高騰する可能性がある</li></ul>                                                             | <ul style="list-style-type: none"><li>足場のシステム化によって、部材をコンパクトかつ軽量化することで、必要な資材の運搬台数や往復回数を抑制</li><li>郊外型の機材センターを都市部に開設・移転(Takamiya Lab. West(タカミヤラボ ウェスト) など)</li></ul>                |
| <div>機会</div> プラントの新設・更新需要                | <ul style="list-style-type: none"><li>化石燃料の使用抑制や効率化、水素や電気など代替エネルギーの利用増加による設備の更新や新設などの建設需要が増加する<br/>例) 電力プラント、水素生成プラント、供給拠点(ガスステーション)、ゼロエネルギービル・住宅(ZEB・ZEH)など</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>ソーラーカーポート「POGERO(ポゲロ)」の開発・販売</li><li>電力プラント新設保守に関する工事への足場供給拠点の整備</li></ul>                                                                   |
| <div>リスク</div> 事業経済活動の停滞                  | <ul style="list-style-type: none"><li>地震や台風等の自然災害およびウイルス等の感染症の流行により、操業停止をせざるを得ないような事態が発生する</li></ul>                                                                   | <ul style="list-style-type: none"><li>全国29カ所に機材供給拠点を配置し、リスクを分散</li><li>国内2カ所と海外2カ所の計4カ所に生産拠点を分散</li><li>リモートワークの推進</li></ul>                                                       |
| <div>機会</div> 災害復旧・復興への対応                 | <ul style="list-style-type: none"><li>自然災害による交通インフラ等の損壊を早急に回復させるため、建設工事に必要な仮設機材の需要が増加する</li></ul>                                                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>全国に機材供給拠点を配置し、復旧・復興工事に必要な仮設機材の供給体制を整備</li></ul>                                                                                              |
| <div>リスク</div> 人材・人材力の不足                  | <ul style="list-style-type: none"><li>少子化社会が進み、新規採用等が困難となる</li><li>施工管理など資格や技能を有した人材確保が困難となる</li></ul>                                                                 | <ul style="list-style-type: none"><li>各種福利厚生制度の拡充、働き方改革など就労条件や環境の整備</li><li>各種研修制度による人材育成</li></ul>                                                                                |
| <div>機会</div> 新製品&既存製品の需要拡大               | <ul style="list-style-type: none"><li>建設工事現場での作業者の安全を確保するための法令やガイドラインの改訂は新たな製品需要を生み出す</li><li>建設業の週休二日制導入の推進、時間外労働の上限規制</li></ul>                                      | <ul style="list-style-type: none"><li>次世代足場「Iqシステム」、パネル式吊り棚足場「スパイダーパネル」など優れた安全性と施工性を具備した製品の開発、製造、拡販を推進</li><li>製品の軽量化、アルミ素材を使用した製品の開発</li></ul>                                    |

中期経営計画

昨年度より進行している「2021 中期経営計画」では経営ビジョン「トランスフォームにより新たな価値を創造し、お客様のパートナー企業となることで、持続的な成長を目指す。」を掲げ、当社グループの事業一つひとつを顧客目線でブラッシュアップし、持続的に新たな価値を生み出し、永続的に企業価値を向上させる体制および体質づくり、トランスフォームの完成を目指しています。計画の達成に向けた4つの基本戦略に則り、各施策を実行しています。

中期経営計画の進捗状況

中期経営計画概要

経営  
ビジョン

トランスフォームにより新たな価値を創造し、  
お客様のパートナー企業となることで、  
持続的な成長を目指す。  
  
(ストック型ビジネスモデルの構築)

業績目標

2024年3月期 営業利益  
**50**億円(+35%)  
  
\*( )内は、2020年3月期対比

基本戦略

1

「Iqシステム」を中心とした  
ハードとソフトを融合した  
サービスの開発

2

維持補修・再インフラ向け  
製品の強化

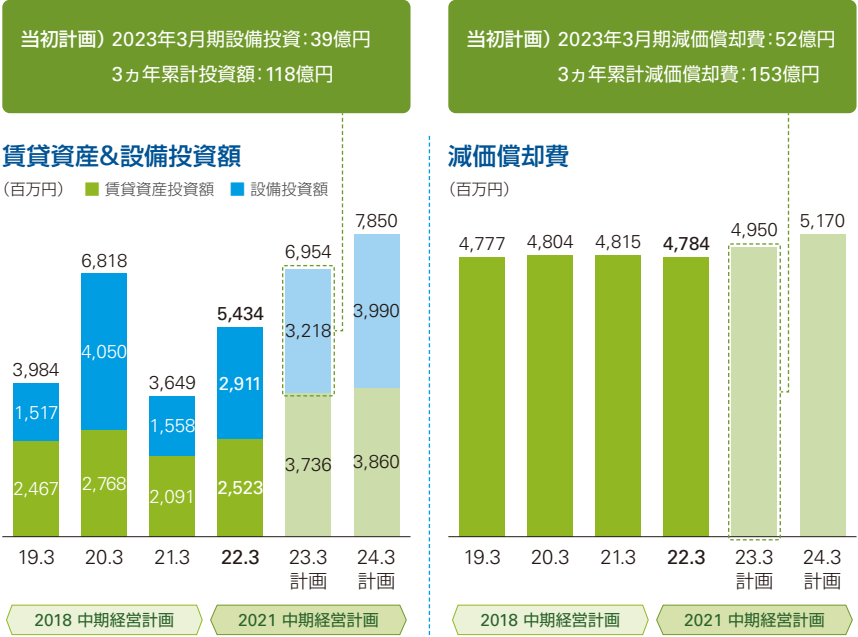
3

仮設部門以外の  
事業育成

4

海外事業基盤の  
再整備

投資方針：設備投資と減価償却の推移



中期経営計画業績目標 (2021年5月31日 発表当時)



「Iqシステム」を中心としたハードとソフトを融合したサービスの開発

「Iqシステム」を中心としたハードとソフトを融合したサービスの開発では「ハード」であるIqシステムをはじめとする高付加価値仮設機材と「ソフト」である「開発・製造」「販売」「レンタル」「設計・施工」「管理・物流」の5つの機能を融合したサービスを開発し、提供するプラットフォームによるビジネスを展開しています。当社が仮設機材の管理・運用・コンサルティングをプラットフォーム上で行うことで、顧客は当社の仮設事業インフラを自社の事業基盤として利用することができます。そして、「仮設・建材・農業製品までの多様な製品開発力」「国内外4工場の製造体制」「国内外販売網・中古市場」「超高層から地下工事まで多様現場に対応できる仮設機材」「設計技術・BIM/CIM・国内施工ネットワーク」「全国29の機材供給拠点」などの機能を利用してビジネスを展開することができるようになります。

プラットフォームで提供するサービスの一つ「Iqシェアリング」では顧客の保有するIqシステムの管理(整備、入庫、品質維持など)を当社が行います。全国に展開し

ている当社機材供給拠点から保有している機材を自社材として入庫することができ、不足部材、周辺部材はその場でレンタルすることができます。その他には、顧客の最適な機材保有量を実現するための売買仲介サービスなども展開していきます。そして、それらのサービスの管理を、新たに開発したWEBオーダーシステムの「OPERA」が行います。現在はレンタル商品の受注が主な機能ですが、今後、多様なサービスの提供を一括管理できるようにしていきます。

また、プラットフォームの中核を担う都市型機材供給拠点「Takamiya Lab. West」を兵庫県尼崎市にプレオープンさせました。当施設は従来の機材センターが提供するサービスだけではなく、多様な仮設事業関連サービスを提供します。業界で最速の機材入庫、正確な機材点検や員数、製品の展示や共同開発、各種教育研修の実施など従来の機材供給拠点にはない機能を提供する新たな研究開発拠点です。

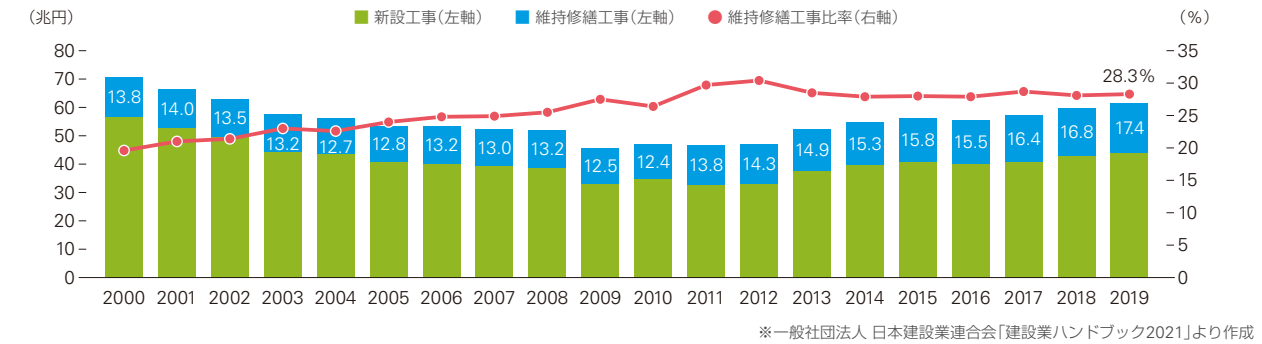


維持補修・再インフラ向け製品の強化

日本国内の建設工事の元請完工高における維持修繕工事の割合は依然として増加傾向にあります。高度経済成長期に整備された交通インフラは建設されてからおよそ50年が過ぎており、継続して使用するためには維持修繕が必要になります。増加傾向にある工事需要を逃さずに製品が供給できるよう、対応製品の製造体制を整備しています。高速道路などの床板取替工事で採用可能なパネル式吊り棚足場「スパイダーパネル」とシステム吊り棚足場「VMAX」は販売実績が1年間で倍増しました。今後

製品在庫が不足し、供給が滞る恐れがあるため、計画的に増産し、販売と賃貸資産への取り込みも進んでいます。その他には山間部のダムや送電施設などの工事が必要となる作業構台「YTロックシステム」、建築土木の両分野で高層建築物に採用可能な移動昇降式足場「リフトクライマー」などの多様な製品を揃えることで、様々な現場の維持修繕工事への対応が可能になります。今後も継続して高い需要が見込まれるため、最適な製造体制を整備し、さらなる製品供給体制強化を進めてまいります。

維持修繕工事の推移



維持補修・再インフラ向け製品の強化



**スパイダーパネル**  
パネル式吊り棚足場



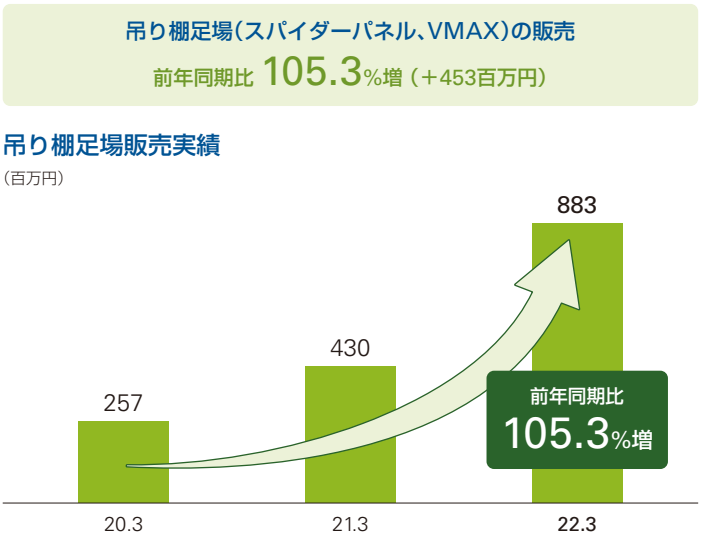
**VMAX**  
システム吊り棚足場



**リフトクライマー**  
大規模修繕工事向け  
移動昇降式足場



**YTロックシステム**  
斜面に設置可能で  
構台にもなるシステム足場



仮設部門以外の事業育成

仮設部門以外の事業育成では、引き続きアグリ事業の成長に注力しています。アグリ事業では、仮設事業で培った金属加工技術を活かして、農業用高機能グリーン

ハウスの製造販売、施工を行っております。売上高は年々増加しており、成長著しい事業です。さらなる事業の拡大成長を図り、2022年5月に福岡県の八女カイセー

株式会社をグループ会社化しました。同社は農業用建築工事、農業用資材の販売を行っており、九州エリアで顧客基盤を築いています。当社製品の高機能グリーンハウスである「G-Castleシリーズ」を提供することで事業シナジーを生み出し、北九州エリアでの事業拡大を図ります。

また、ハウス製品の販売促進を目的として、製品の性能評価を行う実証栽培を埼玉県羽生市で行っております。「羽生愛菜プロジェクト」と題して、高機能グリーンハウス「G-Castle Neo48」と「G-Castle Pro I」を建築し、果菜類の栽培を行っています。環境制御装置を導入し、最適な栽培方法の検証を行うなど、栽培ノウハウもあわ

せて提供することで製品の販売を促進します。収穫された作物の評価も高く、卸先の数が増加していることからハウス製品の性能も高評価を得ています。

また、PV事業の育成にも注力しており、太陽光発電パネルとカーポートが一体となった次世代型ソーラーカーポート「POGERO」を開発し、拡販しています。累計納入実績は1,000kWhを突破しており、脱炭素に向けた取り組みが加速する社会で需要が高まることが想定されるため、供給体制の強化を進め、事業育成を推進していきます。

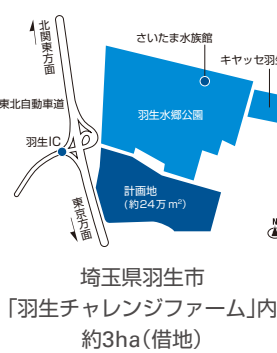
アグリ事業拡大に向けたM&A

| 会社名   | 八女カイセー株式会社               |
|-------|--------------------------|
| 創業・設立 | 創業1961年7月、設立1962年12月     |
| 資本金   | 60,000千円                 |
| 本社所在地 | 福岡県八女郡広川町大字太田1024番地      |
| 事業内容  | 農業用建築工事、農業用資材の販売         |
| 目的    | 北九州エリアにおけるアグリ事業の強化・拡大のため |

八女カイセー株式会社は、農業用グリーンハウス事業を行っており、福岡県および近隣県において顧客基盤を築いており、当社は、八女カイセー株式会社への当社オリジナル農業用グリーンハウス「G-Castleシリーズ」を提供するとともに、同社との事業シナジーによって、当社の九州地区での事業の拡大成長を図ることができると判断。

**アグリ事業**

**羽生愛菜プロジェクト**



埼玉県羽生市  
「羽生チャレンジファーム」内  
約3ha(借地)

**G-Castle Neo48**

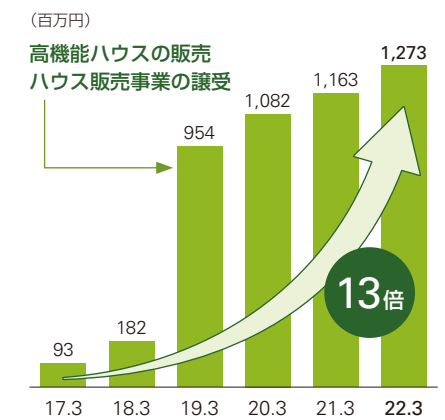


**G-Castle Pro I**



**アグリ事業売上高推移**  
(百万円)

高機能ハウスの販売  
ハウス販売事業の譲受



| 年    | 売上高 (百万円) |
|------|-----------|
| 17.3 | 93        |
| 18.3 | 182       |
| 19.3 | 954       |
| 20.3 | 1,082     |
| 21.3 | 1,163     |
| 22.3 | 1,273     |

13倍

海外事業基盤の再整備

海外事業における基盤の再整備は、内部管理体制の強化を進めるなど、順調に進んでいます。韓国・ベトナム・フィリピンの3カ国は日本と同様に新型コロナウイルス感染症の影響を大きく受けましたが、現在は影響も軽微になり、事業活動を再開することができています。コロナ禍でベトナムと韓国では製造活動が停滞し、サプライチェーンが分断されたことを踏まえて、国内外での最適な

製造体制の見直しを行いました。ベトナムでは日本国内向けの製造販売が計画どおり推移しており、韓国では建設工事に対する安全意識が高まっていることから、当社の安全性の高い仮設機材の需要が拡大することが期待できます。また、フィリピンでは鉄道をはじめとするインフラ関連プロジェクトが多く進行しています。事業基盤の整備は完了し、収益化のフェーズへと移行しています。

## 経営戦略本部長メッセージ



取締役 兼 常務執行役員  
経営戦略本部長 兼 海外事業本部長 兼 Takamiya Lab. 副本部長  
運輸部準備室 管掌  
安田 秀樹

### 経営戦略本部長としてのミッション

経営戦略本部は、舵取り役として戦略を立て、会社を先導することが最大のミッションです。経営企画室、広報・IR室、情報システム室、法務・コンプライアンス室、不動産管理部の5つの部署で構成されており、経営戦略を実行すべく、相互に連携しています。具体的な取り組みとしては、中期経営計画の立案、そして計画の達成に向けて進捗を確認し、社内外に発信、各部門間の調整を行っています。

### 2022年3月期の振り返り

2022年3月期の業績は売上高398億円(前期比2.5%増)、営業利益16億8千2百万円(同6.0%増)、当期純利益9億6千5百万円(同12.6%増)となりました。

新型コロナウイルス感染症の影響により経済活動の制限と緩和が繰り返される中、持ち直しの動きが見られましたが、ロシア・ウクライナ情勢の悪化により資源やエネルギー価格の高騰がより顕著となり、経営の舵取りが非常に難しい一年でありました。

レンタル事業では、民間建築工事の遅延などもありましたが、次世代足場「Iqシステム」の貸出量は月間で過去最高水準となり、年間平均でも前期より高く推移しました。一方で、土木工事関連機材の貸出量が年間を通して低く推移したことが影響して、全機材の年間平均貸出量は前年を割り込む状況となりました。

販売事業では、海外工場のロックダウンにより、一部で生産活動に支障をきたしました。しかし、年の後半にかけては体制を整え、「Iqシステム」の販売を中心に、新規、リピート顧客からの旺盛な需要に応えることができたため、当初の計画を上回り順調に推移しました。

海外事業では、フィリピン国内で行動制限が緩和され

たものの、経済活動が復調せず厳しい状況が続きました。一方で、ホリーベトナムの日本国内向けの仮設機材の販売、ホリーコリアの仮設機材のレンタルおよび販売が順調に推移した結果、底打ちし、反転の兆しが見えてきました。

### 中期経営計画における投資方針と各基本戦略の進捗について

中期経営計画(以下、中計)の初年度である2022年3月期は、業績こそ伸び悩みましたが、当初の投資方針に基づき各施策を実行してきました。

特に、基本戦略①「Iqシステム」を中心としたハードとソフトを融合したサービスの開発については、これまで準備してきたプラットフォームビジネスへの変革構想を実行に移す年として、新たな価値を生み出すサービスの開発とその基盤整備のための投資を実行してきました。具体的には、「Takamiya Lab. West」(兵庫県尼崎市)をプレオープンさせました。すべての機能は揃っていませんが、これから展開するプラットフォームビジネスの基盤となる施設として、当社の事業基盤である「開発・製造」「販売」「レンタル」「設計・施工」「管理・物流」の5つの機能を業界最高水準にブラッシュアップさせ、DXにより新たな付加価値を創造し、お客様の利益につながるサービスの提供を行うための準備を進めてきました。また、お客様とつながるインターフェースとして、WEBオーダーシステム「OPERA」を開発し、導入しました。現在はレンタル仮設機材の注文がメイン機能となっていますが、近い将来、先述した5つの機能をWEB上で提供できる仕組みを構築するため、さらなる機能拡充に向けて着手しています。

次に、基本戦略②「維持補修・再インフラ向け製品の強化」については、引き続きインフラ再構築、特に高速道路の修繕工事が増加することが予想されるため、専用機材である「スパイダーパネル」や「VMAX」などの吊り棚足場の増産体制を整備し、レンタル資産を拡充する体制を整えました。

そのほか、基本戦略③「仮設部門以外の事業育成」については、新規事業の育成に取り組んでいます。アグリ事業の育成のため、農業用建築工事、農業用資材の販売を行っている八女カイセイ(株)を子会社化しました。事業

シナジーを生み出し、事業エリアの拡大、成長を図ります。また、次世代型ソーラーカーポート「POGERO」を中心に、太陽光関連事業の成長にも注力していきます。

基本戦略④「海外事業基盤の再整備」については、フィリピン・ベトナム・韓国のグループ会社において、新型コロナウイルス感染症の影響で積極的な投資が実施できなかった半面、内部管理体制の強化を行った結果、経済活動の再開に向けてスタートダッシュできる体制が整っており、投資機会をうかがう状況となっています。

### 将来のビジネスモデルと事業ポートフォリオについて

将来のビジネスモデルは、単に仮設機材のレンタル・販売を行うだけでなく、お客様の課題解決、利便性の向上、安全性の向上、利益の向上につながる、業界トップクラスのサービスを提供するプラットフォームビジネスに転換していきます。

その結果、中計の最終年度以降の事業ポートフォリオは、プラットフォームから生み出される事業収益が中心となります。レンタル・販売事業の収益を上げる既存のフロービジネスから、プラットフォームによるストックビジネスに移行していくことで、プラットフォームビジネスによるレンタル・販売事業の収益割合が増加していくものと思われます。

### 2023年3月期の業績予想と今後の見通し、中計の利益目標の達成について

2023年3月期の業績予想に関しては、販売事業の立ち上がりが遅れているものの、依然として「Iqシステム」の需要は旺盛で、レンタル事業は順調に推移しています。海外事業においても、経済活動が再開し、計画されている建設投資が実行される兆しがあり、現状では計画どおりに推移するものと見込んでいます。

中計の最終年度の利益目標達成に向けて、中間地点である今年度の利益目標を達成し弾みをつけるべく、プラットフォーム構築のための各施策の実行に注力していきます。



経営管理本部長メッセージ



取締役 兼 執行役員  
経営管理本部長 兼 Takamiya Lab. 副本部長  
辰見 知哉

経営管理本部長としてのミッション

経営管理本部は、安定した“負けない経営体制”を維持することが大局的な役割です。言うならば、扇の要。人・モノ・カネという経営資源を管理・統制する経営管理本部は、人事部、総務部、経理部、安全管理部の4つの部署からなり、相互にリンクしながらオペレーションをしています。ただし、これは当然のことであり、タカミヤの経営管理本部においては、中期経営計画(以下、中計)で掲げた「トランスフォーム」を実現するために、守り一辺倒ではなく、前線で挑戦し続けている、ほかの本部に対して、時には寄り添い、時には背中を押すような、「戦略的パートナー」としての企画・推進が重要なミッションだと認識しています。

人材への投資と取り組み

いつの時代にあっても、タカミヤは「人」が中心の企業です。トランスフォーム実現のためには、ビジネスモデルを変えるだけではうまくいきません。社員一人ひとりが生産性を高めることを意識しながら、主体性を持って自走できるような、組織風土の醸成と働き方の改革が必要不可欠です。そのために、1on1ミーティング制度やフレックスタイム制導入などの人事制度の見直し、そして、社員の生産性を高める一方で、オフィスを「憩いの場」と位置づけ、従来の執務スペース主体から、コミュニケーションやリフレッシュスペース主体へと、オフィス機能の180度転換を目指すべく、その先駆けとして名古屋支店を新装移転するなど、ハード・ソフトの両面で様々な取り組みを実施してきました。

財務方針

〈目標〉 営業利益率:8.0%  
EBITDA:100億円  
自己資本比率:35%  
ROA:6%  
ROE:12%

〈実績〉 すべての項目で改善

**自己資本比率**  
総資産増加による減少  
**ROA**  
総資産は増加したものの、生産性向上、特に賃貸資産の運用効率向上  
**ROE**  
利益率改善と自己資本の増加  
**EBITDA**  
営業利益の増加と減価償却費の減少

|           | 2021年3月期 | 2021 中期経営計画 |          |
|-----------|----------|-------------|----------|
|           |          | 2022年3月期    | 2024年3月期 |
| 営業利益率     | 4.1%     | 4.2%        | 8.0%以上   |
| EBITDA    | 64億200万円 | 64億6,600万円  | 100億円以上  |
| 自己資本比率    | 32.3%    | 31.8%       | 35.0%以上  |
| ROA       | 2.7%     | 3.4%        | 6.0%以上   |
| ROE       | 4.7%     | 5.2%        | 12.0%以上  |
| 売上高当期純利益率 | 2.2%     | 2.4%        | 4.8%     |
| 総資産回転率    | 0.7回     | 0.7回        | 0.9回     |
| 財務レバレッジ   | 3.1倍     | 3.1倍        | 2.8倍     |

※ ROE＝当期純利益÷自己資本(期首・期末平均)×100  
＝売上高当期純利益率×総資産回転率×財務レバレッジ  
＝ $\frac{\text{当期純利益}}{\text{売上高}} \times \frac{\text{売上高}}{\text{総資産}} \times \frac{\text{総資産}}{\text{自己資本}}$

また、トランスフォーム実現のすべての施策において、DX化の推進による運用が不可欠です。そのため、当社では2022年度下期より、各人の個々のミッション・目標とは別に「DX目標」を設定し、その達成や実現状況に応じて、DX化によって獲得した利益を還元する(インセンティブとして支給する)「DXインセンティブ制度」を導入しています。この制度により、全社を挙げてDX化に取り組み、DXが企業のカルチャーとなって新たなイノベーションを生み出し、結果として人材も育っていく、そのような仕組みを目指しています。

ほかにも、収益向上へと結びつけていくために、投資がどれだけ利益を生み出しているかを意識した経営に変えていくことを目的に、ROI(投資利益率)、ROIC(投下資本利益率)の考え方を社内に浸透させていくことから取り組んでいきます。

株主還元方針について

株主の皆様には、これまで同様に、安定配当を継続しながら、積極的な投資によって企業価値を高め、市場からの評価を株価に反映させていくことで、還元を図っていきたいと考えています。そのためにも、成長性を実感していただけるよう、株主の皆様をはじめ投資家とのコミュニケーションに努めていきます。首尾一貫したタカミヤの考えをご理解いただき、中長期の視点で応援していただければ幸いです。

今中計は、従来のフロー型ビジネスモデルからストック型ビジネスモデルへの転換をどのように構築するかを示す道標だと位置づけています。また、中計2年目を迎え、これまでの取り組みをいかに最終年度につなげるかということが重要だとも考えています。最終年度で目標を達成し、トランスフォームによる新たな価値創造に邁進する当社に、ぜひご期待ください。

財務方針について

財務方針については、営業利益率8%以上、EBITDA100億円以上、ROA6%以上、ROE12%以上、自己資本比率35%以上を方針として掲げています。中計1年目である2022年3月期実績においては、営業利益率4.2%(前期比0.1pt増)、EBITDA64億6,600万円(同6,500万円増)、ROA3.4%(同0.7pt増)、ROE5.2%(同0.5pt増)、自己資本比率31.8%(同0.5pt減)となりました。一部の指標が悪化しており、現段階で数値は達成していませんが、概ねの指標は改善されており、中計最終年度である2024年3月期には達成できるものと見込んでいます。