



# 経営概要

2025年3月

# 目次

## 1. 業績・事業環境認識

事業環境認識（建設事業）	4
業績・概況	5-13
収益改善に向けて	14
日建連 民間発注者への説明用パンフレット	15-20
開発事業等：不動産開発事業の状況	21-24
開発事業等：洋上風力事業への取り組み	25-26
PBR改善に向けた取り組み	27-28

## 2. 資本政策・株主還元

キャッシュアロケーション	30
政策保有株式の縮減	31-32
自己株式の取得・消却	33
配当金の推移	34

## 3. 国内建設業界の現状と当社の取り組み

国内建設投資の状況	36
技能労働者不足の状況と処遇改善の方向性	37
当社の取り組み(技能労働者の処遇改善/ 技能労働者の入職・定着・スキルアップ)	38-39
当社の取り組み（生産性向上）	40-43

## 4. トピックス

「温故創新の森 NOVARE」がグランドオープン	46
中期DX戦略〈2024-2026〉を策定	47
大規模プロジェクトへの取り組み	48
女性管理職比率	49
CO <sub>2</sub> 総排出量の削減・自然関連アセスメント	50
サステナビリティ経営への取り組み	51

## 5. 業績ハイライト

総資産・経営成績の推移	54
売上高・経常利益・当期純利益の推移	55
建設事業受注高の推移	56
完成工事総利益・利益率の推移	57
キャッシュフローの推移	58

## 6. 中期経営計画〈2024-2026〉

中期経営計画〈2024-2026〉抜粋	60-74
---------------------	-------

# 01

—

## 業績・事業環境認識

# 事業環境認識（建設事業）

## 国内

- 首都圏や大都市圏における大規模再開発が継続することもあり、需要は堅調。
- 外需やインバウンド消費の回復、好調な企業業績、デジタル化の加速を受け、設備投資は旺盛。今後一段と拡大する見込み。  
生産施設は、半導体や自動車、産業用ロボットの分野で投資が回復している。
- データセンターは首都圏、関西圏で投資意欲が旺盛。マンションも都市部の利便性の高い地域の需要は強い。またインバウンド需要を見込み、宿泊施設の投資回復も期待される。
- 政府の建設投資については、治水対策やインフラ施設の老朽化対策や庁舎などの建替えて底堅く、今後は防衛関連施設も見込まれる。  
また、人口減少・少子高齢化と都市化の進展を見据えたスマートシティや、駅周辺再開発等の街づくり関連の案件も期待される。
- このように、足元では堅調な投資が見込まれる一方、中東紛争等の地政学リスク、中国や欧米等の景気動向に伴う工場案件等の先送り、さらに金利上昇による不動産投資意欲の減退等については注視が必要。  
また、人手不足や建築工事費の高騰、案件に対応できる設備サブコンが見つからない等の状況から、一部では計画の見直しや先送りの動きがでているため、これらの影響についても細心の注意を払う必要がある。

## 海外

- 国や地域によって濃淡はあるものの、建設投資も勢いを取り戻している。  
中でもデータセンターや半導体関連など、成長分野における投資が活発化。
- ODAについては、計画されている大型案件の出件が引き続き見込まれる。

# 2023年度業績（連結）

（単位：億円）

	2023年度実績	2022年度実績	増減	増減率(%)
売上高	20,055	19,338	717	3.7
建設事業完成工事高	17,531	16,938	592	3.5
開発事業等売上高	2,523	2,399	124	5.2
売上利益	4.5% 895	8.3% 1,610	▲714	▲44.4
建設事業完成工事利益	2.0% 356	6.6% 1,110	▲754	▲67.9
開発事業等利益	21.3% 538	20.8% 499	39	7.8
営業利益	▲1.2% ▲246	2.8% 546	▲793	—
経常利益	▲1.0% ▲198	2.9% 565	▲763	—
当期純利益	0.9% 171	2.5% 490	▲318	▲65.0

# 2023年度業績（単体）

（単位：億円）

	2023年度実績	2022年度実績	増減	増減率(%)
売上高	15,779	15,573	205	1.3
建設事業完成工事高	14,349	14,281	68	0.5
(建築)	(11,749)	(11,895)	(▲145)	(▲1.2)
(土木)	(2,600)	(2,385)	(214)	(9.0)
開発事業等売上高	1,429	1,292	137	10.6
売上利益	2.0% 320	7.1% 1,100	▲779	▲70.9
建設事業完成工事利益	▲0.5% ▲74	5.2% 746	▲820	—
(建築)	(▲2.9% ▲338)	(4.1% 486)	(▲824)	(—)
(土木)	(10.2% 264)	(10.9% 260)	(3)	(1.5)
開発事業等利益	27.6% 394	27.3% 353	41	11.7
営業利益	▲3.2% ▲501	2.1% 331	▲833	—
経常利益	▲2.4% ▲374	2.7% 413	▲788	—
当期純利益	0.7% 116	2.7% 417	▲301	▲72.2

# 2023年度業績 概況

- 2023年度の連結売上高は、複数の大型工事における消化の最盛期が集中し、前期に続き高水準となり、前期に比べ3.7%増加。
- 売上利益については、国内・海外の複数の大型建築工事において、工事採算の大幅な悪化に伴い工事損失引当金を計上したため、完成工事利益が前期に比べ67.9%減少、開発事業等利益は、世界最大級の自航式SEP船が順調に稼働したことから好転したものの、売上利益計は前期に比べ44.4%減少。
- 連結営業利益は、前期に比べ793億円減少し246億円の損失。当期純利益は、政策保有株式の売却益551億円を計上した結果、前期に比べ318億円減少し171億円となった。

# 2023年度業績 概況

- 単体の建築工事の利益率悪化理由（2022年度4.1% →2023年度▲2.9%）
  - ・ 国内においては、竣工引渡しを迎えた複数の大型工事において、工程逼迫から急施工となり工事原価が増大。
  - ・ また、手持ちの複数の大型工事で資材価格等の高騰の影響に加え、今後も設備工事価格、労務費などを中心に、さらなる建設コストの上昇が見込まれることから、工事損失引当金を計上したことによるもの。
  - ・ 海外においては、過年度に工事損失引当金を計上した大型工事で、地中障害の発生に伴う工程遅延や労務費の増加、円安の影響などにより、見積総原価が増大し、工事損失引当金を計上したことによる。

# 2024年度業績予想（連結）

（単位：億円）

	※2024年度予想	2023年度実績	増減	増減率(%)
売上高	18,600	20,055	▲1,455	▲7.3
建設事業完成工事高	16,200	17,531	▲1,331	▲7.6
開発事業等売上高	2,400	2,523	▲123	▲4.9
売上利益	9.6% 1,790	4.5% 895	894	100.0
建設事業完成工事利益	8.7% 1,410	2.0% 356	1,053	295.4
開発事業等利益	15.8% 380	21.3% 538	▲158	▲29.4
営業利益	3.0% 560	▲1.2% ▲246	806	—
経常利益	2.9% 540	▲1.0% ▲198	738	—
当期純利益	3.2% 600	0.9% 171	428	249.6

※当期予想については、2024年11月に上方修正後の数値

# 2024年度業績予想 (単体)

(単位：億円)

	※2024年度予想	2023年度実績	増減	増減率(%)
売上高	14,300	15,779	▲1,479	▲9.4
建設事業完成工事高	13,100	14,349	▲1,249	▲8.7
(建築)	(10,500)	(11,749)	(▲1,249)	(▲10.6)
(土木)	(2,600)	(2,600)	(▲0)	(▲0.0)
開発事業等売上高	1,200	1,429	▲229	▲16.0
売上利益	8.6% 1,230	2.0% 320	909	283.8
建設事業完成工事利益	7.5% 980	▲0.5% ▲74	1,054	—
(建築)	(7.1% 750)	(▲2.9% ▲338)	(1,088)	(—)
(土木)	(8.8% 230)	(10.2% 264)	(▲34)	(▲13.0)
開発事業等利益	20.8% 250	27.6% 394	▲144	▲36.6
営業利益	2.4% 350	▲3.2% ▲501	851	—
経常利益	2.9% 410	▲2.4% ▲374	784	—
当期純利益	4.0% 570	0.7% 116	453	391.1

※当期予想については、2024年11月に上方修正後の数値

# 2024年度第3四半期業績（連結）

（単位：億円）

	当期実績 2024年4月1日～ 2024年12月31日	前年同期 実績 2023年4月1日～ 2023年12月31日	増減	増減率 (%)	当期予想 2024年4月1日～ 2025年3月31日	進捗率 (%)
売上高	13,279	14,485	▲1,205	▲8.3	18,600	71.4
建設事業完成工事高	11,742	13,020	▲1,277	▲9.8	16,200	72.5
開発事業等売上高	1,536	1,464	72	4.9	2,400	64.0
売上利益	9.2% 1,218	1.9% 273	945	346.3	9.6% 1,790	68.1
建設事業完成工事利益	8.5% 1,002	0.3% 42	960	—	8.7% 1,410	71.1
開発事業等利益	14.0% 215	15.8% 230	▲15	▲6.7	15.8% 380	56.7
営業利益	2.7% 357	▲3.6% ▲519	876	—	3.0% 560	63.8
経常利益	3.1% 412	▲3.2% ▲469	882	—	2.9% 540	76.3
四半期純利益	3.1% 405	▲1.4% ▲208	614	—	3.2% 600	67.6

# 2024年度第3四半期業績（単体）

（単位：億円）

	当期実績 2024年4月1日～ 2024年12月31日	前年同期 実績 2023年4月1日～ 2023年12月31日	増減	増減率 (%)	当期予想 2024年4月1日～ 2025年3月31日	進捗率 (%)
売上高	10,232	11,551	▲1,319	▲11.4	14,300	71.6
建設事業完成工事高	9,605	10,818	▲1,213	▲11.2	13,100	73.3
（建築）	(7,589)	(8,939)	(▲1,349)	(▲15.1)	(10,500)	(72.3)
（土木）	(2,015)	(1,879)	(135)	(7.2)	(2,600)	(77.5)
開発事業等売上高	627	732	▲105	▲14.4	1,200	52.3
売上利益	7.9% 804	▲1.0% ▲114	918	—	8.6% 1,230	65.4
建設事業完成工事利益	7.2% 690	▲2.2% ▲233	924	—	7.5% 980	70.5
（建築）	(6.9% 520)	(▲5.0% ▲450)	(971)	(—)	(7.1% 750)	(69.4)
（土木）	(8.4% 169)	(11.5% 216)	(▲47)	(▲21.7)	(8.8% 230)	(73.8)
開発事業等利益	18.1% 113	16.3% 119	▲5	▲4.6	20.8% 250	45.5
営業利益	1.8% 187	▲5.9% ▲676	864	—	2.4% 350	53.6
経常利益	3.0% 305	▲4.8% ▲559	865	—	2.9% 410	74.6
四半期純利益	3.7% 383	▲1.9% ▲222	605	—	4.0% 570	67.2

# 2024年度第3四半期業績 概況

- 2024年度第3四半期の連結売上高は、前年同期に複数の大型工事における消化の最盛期が集中した反動により8.3%の減少。
- 連結売上利益は、国内・海外の複数の大型工事の損益が大きく悪化した前年同期に比べ960億円の増加。
- 単体の完成工事利益率は7.2%で、過年度に工事損失引当金を計上した大型工事の消化が全体の利益率を押し下げているものの、受注時採算は改善傾向が続いており、通期予想の7.5%に対して順調に進捗している。
- 連結四半期純利益は、特別利益に政策保有株式の売却益239億円を計上した結果405億円となり、前年同期に比べ614億円の増加となった。
- 通期予想は、手持ち工事の採算改善や政策保有株式売却活動をより積極的に推進することを受け、単体・連結ともに11月（第2四半期決算公表時）に上方修正。
- 開発物件の売却を第4四半期に予定していることから、開発事業等の売上利益は、進捗率が低いが、建設事業・開発事業等ともに通期予想に対して順調に進捗している。

# 収益改善に向けて（当社建設事業）

- 大型工事については、採算性の確保だけでなく、4週8閉所+ $\alpha$ の適正工期やサプライチェーンを含めた消化体制の確保などを全社で検討のうえ、慎重に受注判断を行っている。
- 見積段階においては、直近の資材価格と調達状況を見積金額に反映させ、見積提出以後、契約までに資材高騰等が生じた場合は、必要に応じて請負代金や工期に反映する旨、付記している。
- 契約段階においては、工期中の資材価格高騰や納期遅れによる請負代金や工期の変更を認めてもらえるよう、インフレスライド条項・受注者による工期等変更条項を含めた条件での契約締結を徹底している。
- ICT・AIを活用した技術開発推進、建設用ロボットの開発などにより生産性向上を推進するとともにコスト圧縮を図っていく。
- 資材の価格高騰・納期遅れが発生している状況は、個社で対応できるレベルを超えており、労務費・原材料費・エネルギーコスト等に加えて設備工事費の取引価格を反映した適正な請負代金の設定や適正な工期の確保に向けて官民をあげた働きかけが行われている。（次ページ以降参照）

# 日建連 民間発注者への説明用パンフレット(業界全体の動き)

2023年7月、日本建設業連合会が同理事会において「適正工期確保宣言」を行った。  
2024年問題(時間外労働上限規制)が目前に迫る中、業界全体で、従来よりも踏み込んだ行動を取ることによって、適切な工期を確保していくという内容。

- ① 発注者に提出する見積は、工事現場の4週8閉所と週40時間稼働を原則とすること。
- ② 発注者の理解を得るための説明を徹底すること。
- ③ 協力会社から適切な工期を前提とした見積が出された場合は、当該見積および工期・工程を確認し、尊重すること。

# 日建連 民間発注者への説明用パンフレット(政府の動き)

建設業を持続可能な産業にするため、担い手確保および資材・労務価格の上昇分の転嫁等を強化することが急務。

## ① 政府が発注者に対し、適正な価格転嫁および工期を要求

2023年11月、内閣官房および公正取引委員会が「労務費の適切な転嫁のための価格交渉に関する指針」を公表。発注者と受注者である企業に対し、行動指針を掲げた。

### 「発注者として採るべき行動／求められる行動」抜粋

- ・ サプライチェーン全体での適切な価格転嫁を行うこと
- ・ 要請があれば協議のテーブルにつくこと

### 「受注者として採るべき行動／求められる行動」抜粋

- ・ 発注者から価格を提示されるのを待たずに自ら希望する額を提示

## ② 国土交通省の中央建設業審議会が「工期に対する基準」を改訂

2024年3月、労働者の長時間労働の是正、週休2日の実現等、時間外労働規制を遵守して行う工期の設定に協力し、規制への違反を助長しないよう発注者に対し実施を勧告。

## ③ 「建設業法及び公共工事の入札及び契約の適正化の促進に関する法律の一部を改正する法律」の一部が施行

2024年12月、民間発注者団体宛に、建設工事の受発注者はパートナー関係にあるという基本認識の下、契約変更協議の円滑化に関する措置を設け、実効性確保のために、発注者への理解と適切な対応を依頼。

# 日建連 民間発注者への説明用パンフレット(法律改正)

2024年12月、持続可能な建設業の実現と担い手確保に向けて建設業法等の一部改正法が施行。

## 資材高騰等の価格転嫁協議および資材入手困難等による工期の変更協議の円滑化

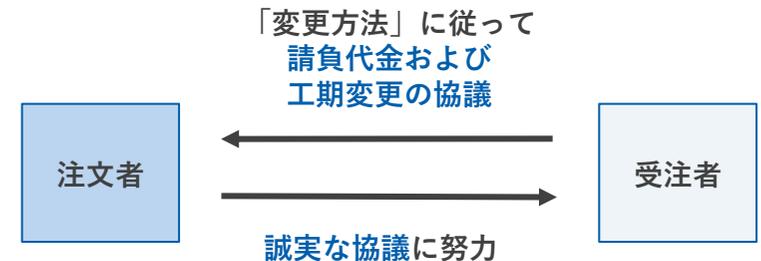
### 契約「前」のルール

- ・ 資材高騰等に伴う請負代金等の「変更方法」を契約書の法定記載事項として明確化
- ・ 受注者は、資材高騰等の「おそれ情報」を注文者に通知する義務

### 契約「後」のルール

- ・ 契約前の通知をした受注者は、注文者に請負代金および工期の変更を協議できる
- ・ 注文者は、誠実に協議に応ずる努力義務※  
※公共発注者は、協議に応ずる義務

資材高騰等が顕在化した時

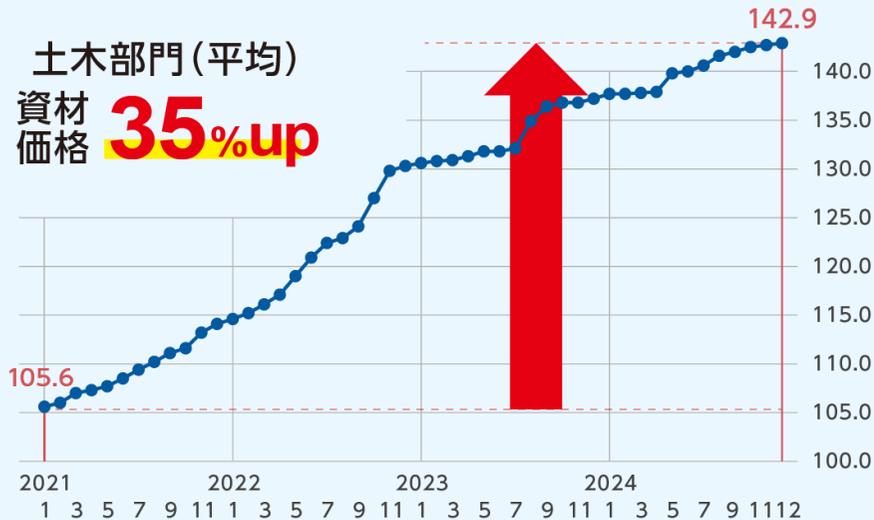


# 日建連 民間発注者への説明用パンフレット(資材価格の動向)

世界的な原材料及び原油等エネルギーの品不足や価格高騰・円安の影響を受け、建設工事の資材価格なども高騰。

2021年1月～2024年12月の建設資材物価指数(東京)の推移(2024年12月現在) (2015年平均=100)

建設全体(平均) 資材価格 **33%UP**



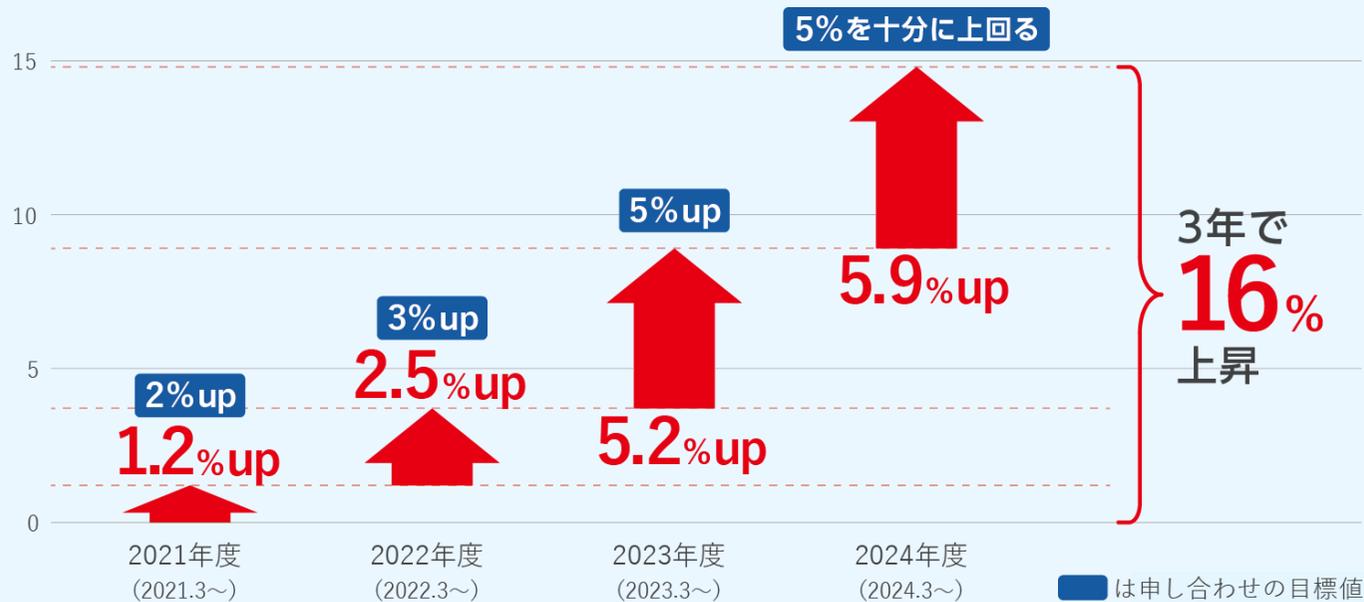
材料費割合を50～60%と仮定すると、この47ヶ月で、資材など高騰の影響により  
全建設コスト(平均)は、**16～20%上昇**

※グラフは(一社)日本建設業連合会「建設資材高騰・労務費の上昇等の現状(2025年1月版)」パンフレットをもとに、当社が独自に作成。

# 日建連 民間発注者への説明用パンフレット(労務費の動向)

政府の賃上げの方針や労務単価の引き上げなどを受けて、建設現場で働く建設技能労働者の賃金も上昇。

公共工事設計労務単価（平均）の引上率



労務費割合を30%と仮定すると、この37か月で、労務費上昇の影響により  
**全建設コストは、4.8%上昇**

※グラフは（一社）日本建設業連合会「建設資材高騰・労務費の上昇等の現状（2025年1月版）」パンフレットをもとに、当社が独自に作成。

# 日建連 民間発注者への説明用パンフレット(設備工事費の動向)

## 設備工事費上昇の現状について

- 近年、製造業の国内回帰を受け、国内で活発な工場建設が行われるとともに、大都市圏や地方都市における大型プロジェクトやデータセンター建設等が同時期に進行していること等の影響で、全国で多くの設備工事の需給がタイトになり、資機材・工事価格が大きく高騰するとともに、遅延が発生している。
- 大規模建築物等には、特注品の設備機器が多く使われているため、平均的な資材の価格動向と異なり大幅に高騰しているものがある。

### ■大規模建築物等における設備工事費の上昇率の例



注1)上記の赤文字の数値は、2020年12月と2024年9月の該当設備機器（特注品等）について、調査価格を比較できる大手建設会社12社(※1は11社)の価格上昇率を平均したもの。※2は設置工事に係る労務費分を含む。

注2)上記の青文字の数値は、同程・類似の設備機器（汎用品）に係る物価調査会の数値における2020年12月と2024年9月の価格上昇率（各品目単純平均）  
( ) は2024春版からの増減

※出典：(一社)日本建設業連合会「設備工事費上昇の現状について(2024年秋版)」

# 開発事業等：不動産開発事業の状況（単体）

## 売上・利益の推移

（単位：百万円）

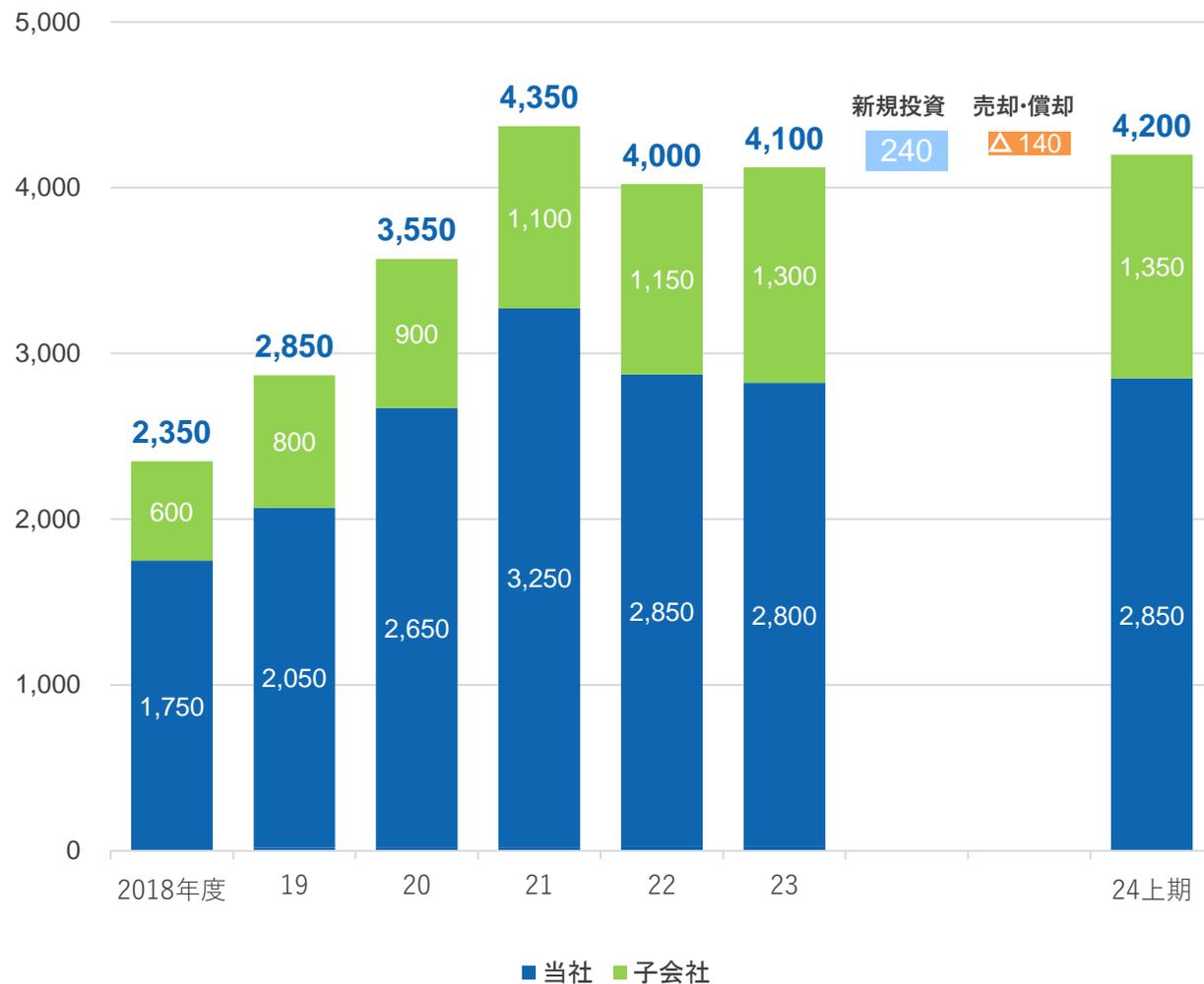
	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年4月～ 2024年12月
売上高	33,848	45,625	83,346	89,040	82,610	23,836
セグメント利益 （営業利益）	10,312	14,993	47,831	38,141	27,581	5,669

開発した賃貸不動産は保有し続けるのではなく、  
適宜物件を外部売却し、売却で得た資金を新たな開発プロジェクトに投資することで、  
効率的な、回転型の不動産開発事業を行っている。

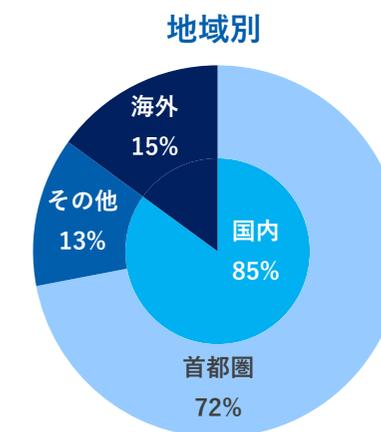
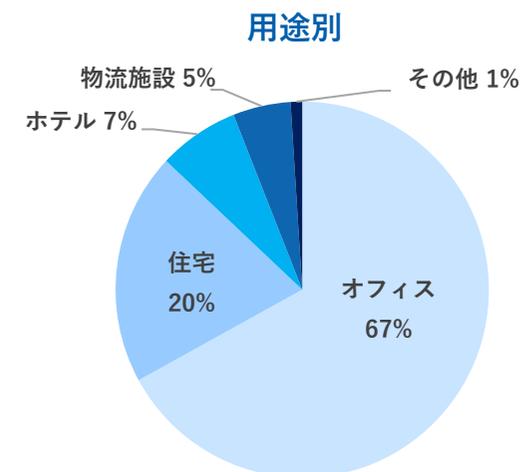
# 開発事業等：不動産開発事業の状況（連結）

## 開発事業資産残高の状況

(単位：億円)

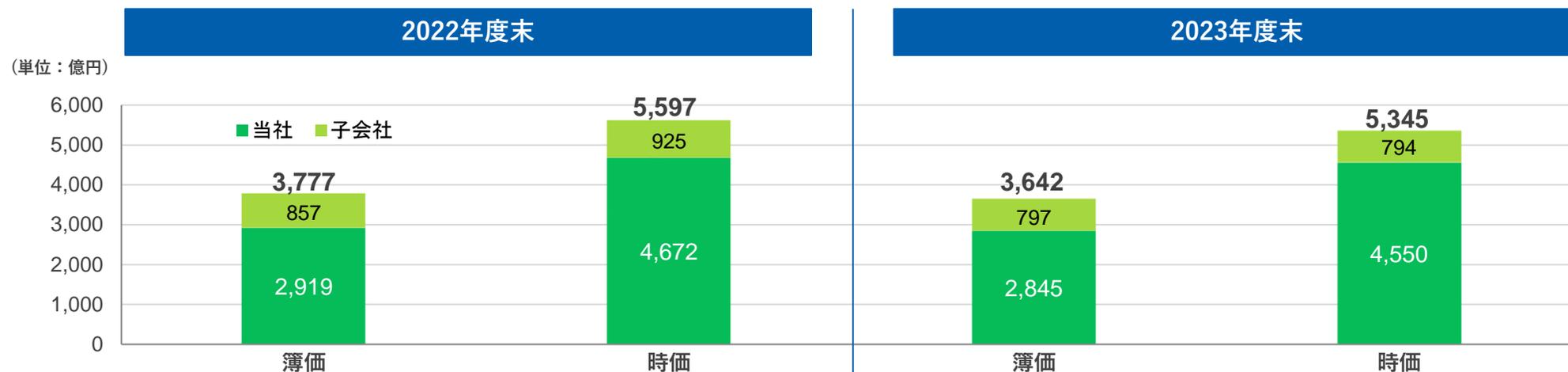


## 2024年度上期 開発事業資産残高の内訳



# 開発事業等：不動産開発事業の状況（連結）

## 賃貸等不動産の残高



## 賃貸等不動産に関する損益

(単位：百万円)

	2022年度	2023年度
賃貸事業売上高	36,220	35,583
賃貸事業利益	11,131	10,234

# 開発事業等：不動産開発事業の状況（私募リートを活用）

## 非上場オープン・エンド型の私募リート「清水建設プライベートリート投資法人」の活用

- 不動産ストックビジネスの拡充を目的に、2023年1月より当社開発物件を中心とする私募リートの運用を開始。
- 本私募リートは、オフィスや物流施設を主たる投資対象とする総合型私募リートで、環境性能とBCP機能を兼ね備えた当社開発物件を中心にポートフォリオを構築。現在の資産規模は約700億円で、数年以内に資産規模が1,000億円程度になる予定。
- 私募リートへの物件売却で得られた資金を新規開発物件へ再投資することで、資本効率の向上と不動産開発事業のさらなる成長を図っていく計画。



横浜アイマークプレイス



S-LOGI 新座West

# 開発事業等：洋上風力事業への取り組み（SEP船の活用）

## 世界最大級のSEP船「BLUE WIND」を保有

- 2022年10月、世界最大級の搭載能力及びクレーン性能を備えた自航式SEP船「BLUE WIND」が完成。
- 2023年度以降、富山県入善沖、北海道石狩湾新港における洋上風車建設工事（国内最大規模となる8 MW風車の施工）、台湾への傭船2案件を実施済。2025年3月からの台湾傭船案件も契約済。
- 今後、台湾を中心とした海外案件への傭船を経て、国内案件での活用を進める。

## 今後のパイプライン（イメージ）

案件など	2023年度		2024年度		2025年度		2026年度		2027年度		2028年度		2029年度		2030年度	
	上期	下期														
富山入善沖 （実施済）	⇔															
北海道石狩新港 （実施済）	⇔															
台湾など （傭船）			→													
一般海域案件 （ラウンド 2,3 案件等）							→									



石狩湾洋上風力発電所  
当社保有の自航式SEP船「BLUE WIND」で施工済

# 開発事業等：洋上風力事業への取り組み

## 洋上風力発電施設建設において国内トップシェアを目指す

### 取り組み方針

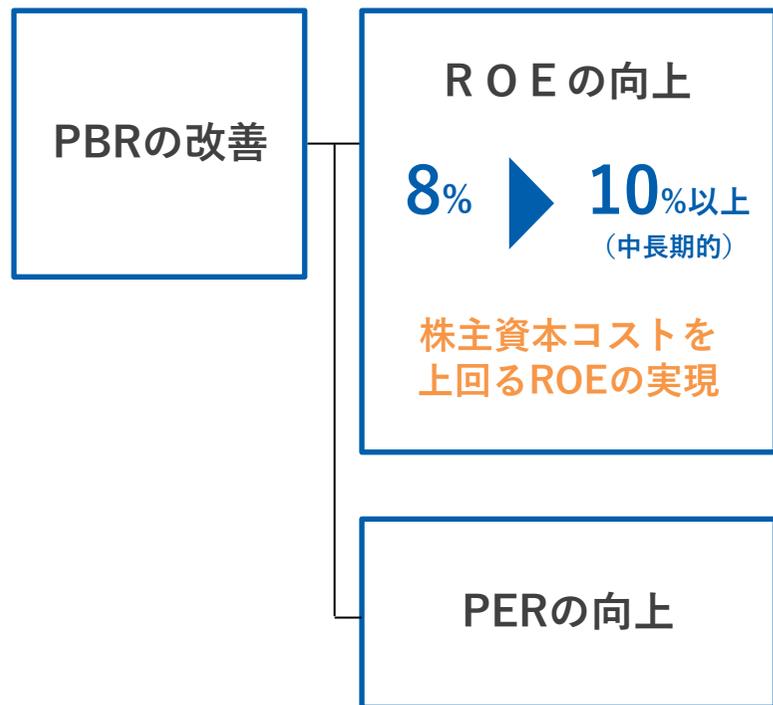
- 高性能なSEP船の優位性を活かし、洋上風力発電施設建設において、国内トップシェアを目指す。当社のSEP船は、一度に複数の風車部材を搭載可能であるため、高効率・短工期で施工可能。既に国内2案件、台湾傭船2案件での施工実績・経験があり、ノウハウの蓄積あり。
- 2030年までに5兆円超とも言われる洋上風力の建設市場において、洋上風力発電施設建設のトップランナーを目指し、新たな収益源を創出するとともに、脱炭素社会実現に向けた取り組みを強力に推進。
- 今後は、主に再エネ海域利用法に基づき決定した国内一般海域の案件に取り組む方針。これらラウンド案件の施工開始は、2027年以降となる見通しであるため、それまでは、協業体制を確立しているノルウェーのフレッド・オルセン・オーシャン社と連携し、国外案件での傭船を実施。

### 自社でSEP船を保有するメリット

- 大型化する風車施工に対応可能なSEP船は全世界でも数少ない。洋上風力発電事業で先行する欧州から傭船したくても、現地での需要が高く、その確保は困難。
- 自社でSEP船を保有することで、船の運営・運用ノウハウを取得済。今後、施工実績を積むことで、更に確実な配船計画の遂行が可能となり、受注競争力が高まる。
- 洋上風力発電施設建設に関するノウハウ（風車建設、船のオペレーション等）を全て自社で保有することで、多様化する事業者の要求に当社のみで全て対応が可能。

# PBR改善に向けた取り組み

成長戦略、資本政策、株主還元を柱としたPBR改善策



## 1.収益力の向上

- 2026年度連結営業利益1,000億円を目標とし、ROE「8%以上」をKPIとして掲げているが、中長期的には「10%以上」を目指す。

### 【高収益な事業体質への転換】

- ・有望なマーケットの見極めと対応力の強化。
- ・受注時採算は改善しており、今後も採算重視の受注判断を継続。
- ・生産プロセス改革による品質確保・原価改善・工程管理の精度向上。

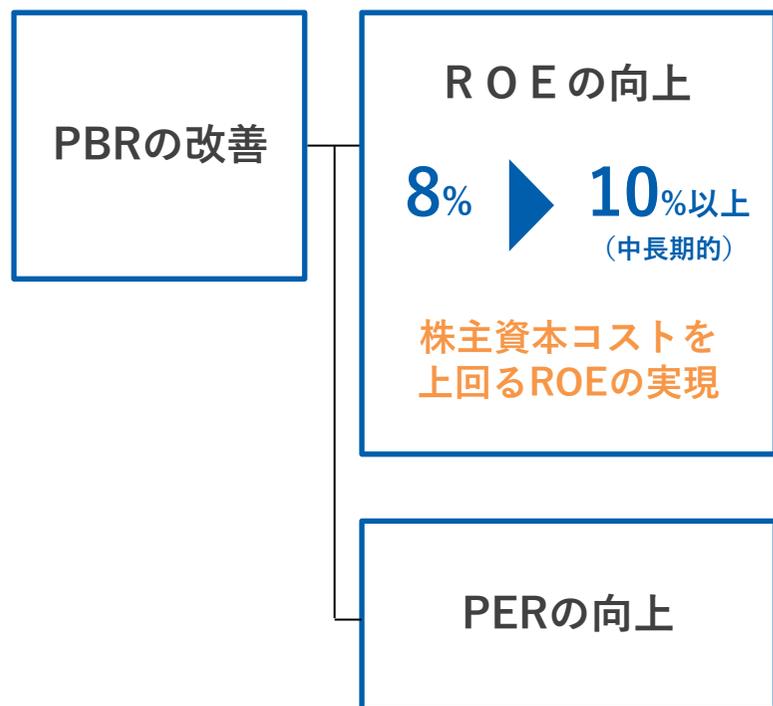
## 2.成長投資（M&A）

- グループ全体の収益力向上、施工体制強化、グローバル事業の基盤強化などに寄与するような案件があれば、中期経営計画に記載した投資計画とは別枠で積極的に実施していく。

2024年11月にGrandwork社（シンガポール）を子会社化

# PBR改善に向けた取り組み

成長戦略、資本政策、株主還元を柱としたPBR改善策



## 3.資本効率の向上

- 政策保有株式残高の連結純資産に対する比率を2026年3月末までに20%以下  
2027年3月末までに10%以下とし、目標達成後も縮減を継続。

2024年度期首時点の株価水準で2026年3月末までに1,500億円、  
2027年3月末までに2,400億円程度の売却が必要

- 賃貸不動産等の売却促進

3年間で1,700億円以上の売却を想定

私募リートの活用、既存物件のバリューアッド後の短期売却等による回転型不動産ビジネスの加速。

- 工事関係立替金の圧縮（支払条件の改善）  
中長期的に負債資本倍率（D/Eレシオ）を0.7倍程度に戻す。

## 4.積極的な株主還元（配当＋自己株式取得）

- 政策保有株式の売却代金を原資に自社株買いを継続的に実施。

2024年度は345億円の自己株式を取得予定

- 連結配当性向40%を目安に、利益成長に連動した配当を実施。（2024年度の総還元性向は98.2%の見込み）
- 安定配当として下限配当（1株当たり年20円）を設定。

# 02



## 資本政策・株主還元

# キャッシュアロケーション

持続的成長に向けた投資と、積極的な株主還元の継続により、更なる企業価値向上へ



# 政策保有株式の縮減

## 縮減状況

- 2024年11月に設定した新たな縮減目標の達成に向け、縮減を加速している。
- 2024年度は第3四半期までに上場株式を24銘柄売却し（一部売却を含む）、売却額は354億円となり、2018年度から2024年度第3四半期までに売却した上場株式の銘柄数は85銘柄（一部売却を含む）、売却額は1,854億円となった。
- その結果、上場株式の銘柄数は、2018年3月末時点の187銘柄から、2024年12月末時点では126銘柄へと減少。
- なお、2024年12月末時点における政策保有株式残高の連結純資産に対する比率は、2024年3月末の34.8%から29.7%へ低下。

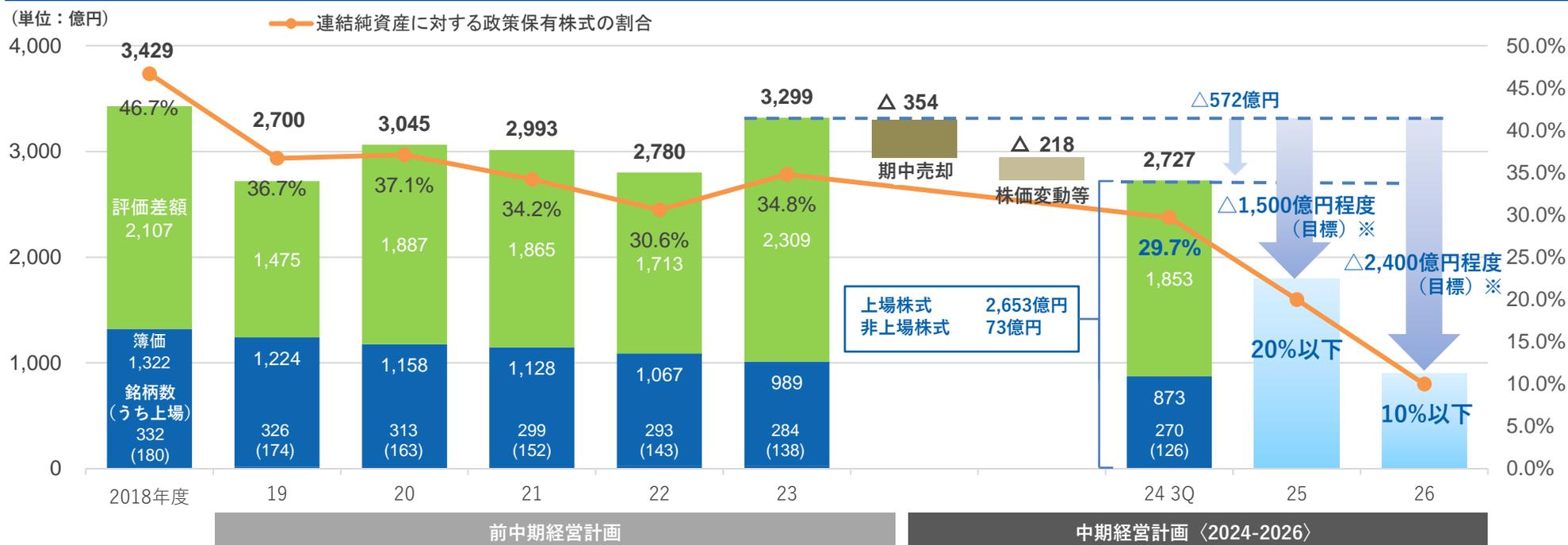
(詳細は次ページ参照)

# 政策保有株式の縮減

## 縮減状況

縮減目標 政策保有株式残高の連結純資産に対する比率  
 2026年3月末までに20%以下  
 2027年3月末までに10%以下、目標達成後も縮減を継続。

### 政策保有株式残高の推移



### 政策保有株式のうち、上場株式の売却実績

(単位：億円)

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度3Q	2024年度予想
売却銘柄数	10銘柄	10銘柄	18銘柄	18銘柄	21銘柄	16銘柄	24銘柄	—
売却額	122	168	197	128	263	621	354	600

注)売却銘柄数には、一部売却及び複数年度での売却銘柄を含んでおります。

# 自己株式の取得・消却

- 2023年度は254億円の自己株式の取得を行うとともに、2019年度及び2021年度に市場買付で取得した全ての自己株式（44,838,300株）を、2023年5月12日付で消却。
- 2024年度は345億円の自己株式の取得を予定しており、2025年1月31日までに261億円の自己株式を取得済み。また、2023年度に市場買付で取得した全ての自己株式（26,986,900株）を、2024年11月29日付で消却。
- 大型工事の資金立替や将来の成長のための投資ニーズ等を勘案しながら、今後も政策保有株式の売却代金を原資に、継続的に実施する方針。

## ■自己株式取得実績

(単位：億円)

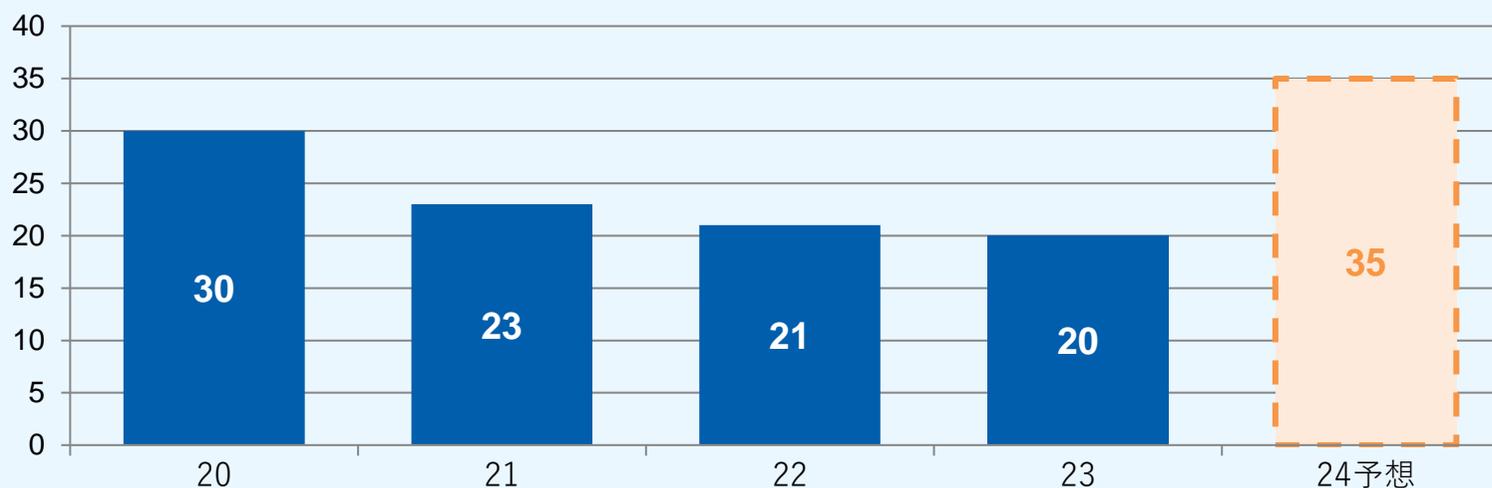
2019年度	2021年度	2023年度	2024年度予定
200	200	254	345

# 配当金の推移（連結）

長期的発展の礎となる財務体質の強化と安定配当を基本方針としている。

1株当たり配当金の下限を年20円としたうえで、成長により稼得した利益を連結配当性向40%を目安に還元することとしている。（連結配当性向は、従来の30%を2023年度から40%に引き上げ）

## 1株当たり配当金/円



	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度予想
1株当たり 当期純利益 (円)	101.17	64.09	66.29	23.57	85.97
1株当たり 配当金 (円)	30	23	21	20	35
配当性向 (%)	29.7	35.9	31.7	84.9	40.7
総還元性向 (%)	29.7	77.5	31.7	233.0	98.2

# 03

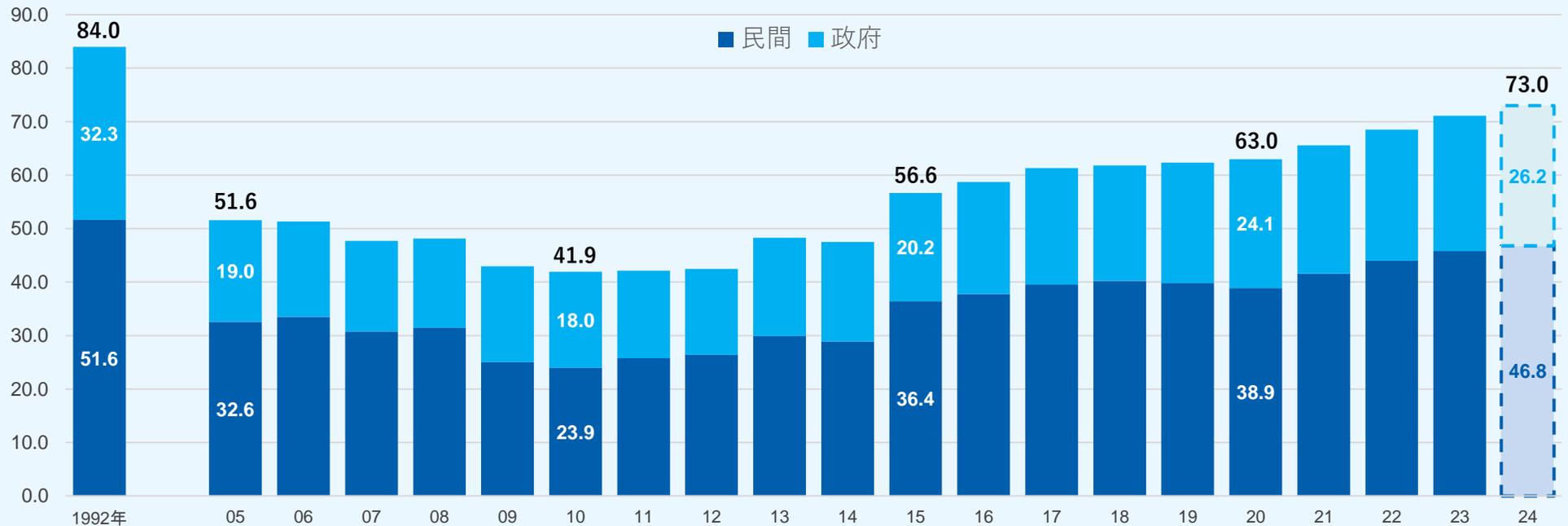
---

## 国内建設業界の現状と当社の取り組み

# 国内建設投資の状況

- 建設投資は1992年度の84兆円をピークに減少傾向が続いたが、2011年の東日本大震災の復興需要や民間投資の回復により増加傾向となった。現在、建築分野では、製造業を中心にDXや、カーボンニュートラルの達成を目指した環境対応のための設備投資が見込まれており、また首都圏を中心とする大型再開発も継続すると見られる。
- 土木分野においても「防災・減災、国土強靱化のための5か年加速化対策」をはじめ、交通・物流インフラの整備、重要インフラの老朽化対策など、将来を見据えたインフラ投資が見込まれるため、現在と同水準の60～70兆円程度の建設投資は、今後も維持される見込み。

(単位：兆円)



※2022、2023年度は見込み額、2024年度は見出し

※政府建設投資のうち、東日本大震災の復旧・復興等に係る額は、2011年度1.5兆円、2012年度4.2兆円と見込まれているこれらを除いた建設投資総額は、2011年度40.4兆円（前年度比3.6%減）、2012年度40.7兆円（同0.6%減）

※2015年度から建設投資額に建築補修(改装・改修)投資額を計上

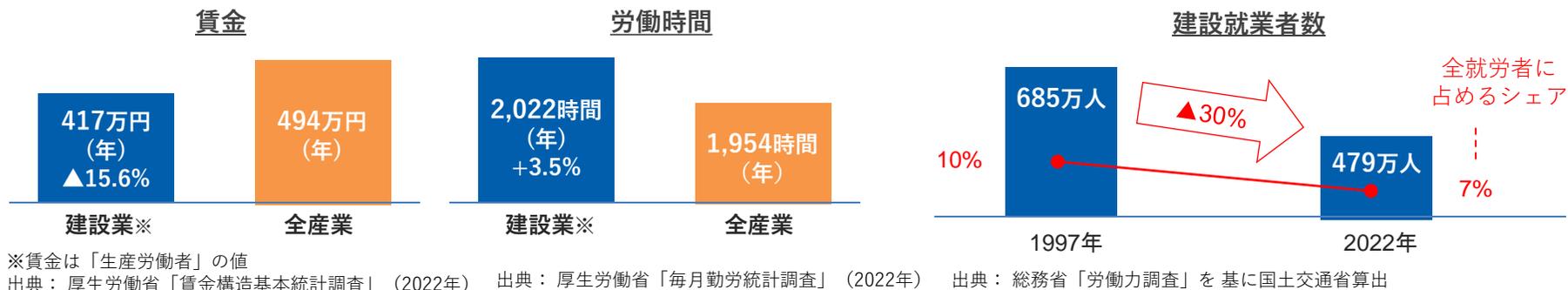
※グラフは一般社団法人日本建設業連合会 建設業デジタルハンドブック「建設投資の推移」をもとに、当社が独自に作成

# 技能労働者不足の状況と処遇改善の方向性

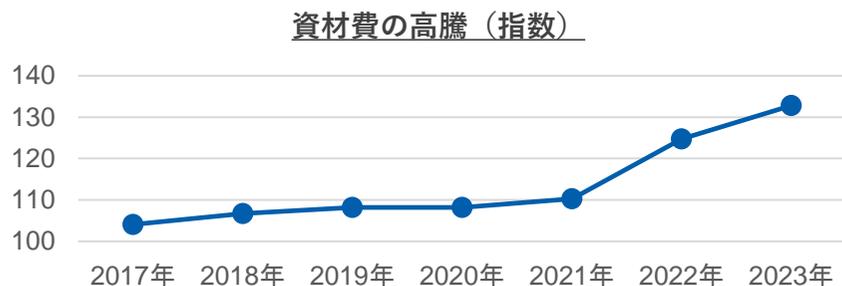
## 技能労働者不足の状況

※内容は日建連 民間発注者への説明用パンフレットより  
※グラフは全て出典をもとに、当社が独自に作成

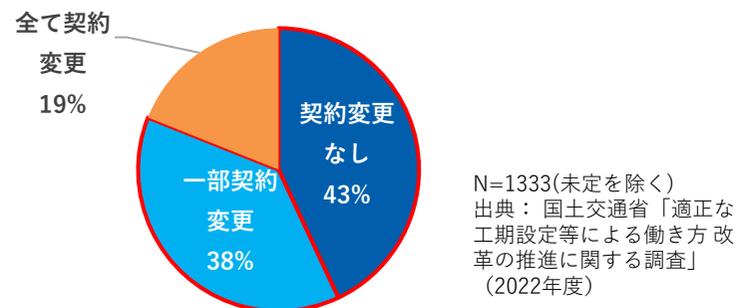
### ①建設業は、一般的に他産業より賃金が低く、就労時間も長いため担い手の確保が困難



### ②資材高騰分の適切な転嫁が進まず、労務費を圧迫



### 資材価格高騰分の転嫁状況



### ③時間外労働の罰則付き上限規制が適用開始

## 改善の方向性

処遇改善、価格転嫁、働き方改革、生産性向上に総合的に取り組み、  
就労状況を改善し、担い手確保につなげる。

# 当社の取り組み（技能労働者の処遇改善）

新規若年入職者確保のための処遇改善(工事現場の週休二日定着、賃金水準向上など)に向けて努力を重ねている。

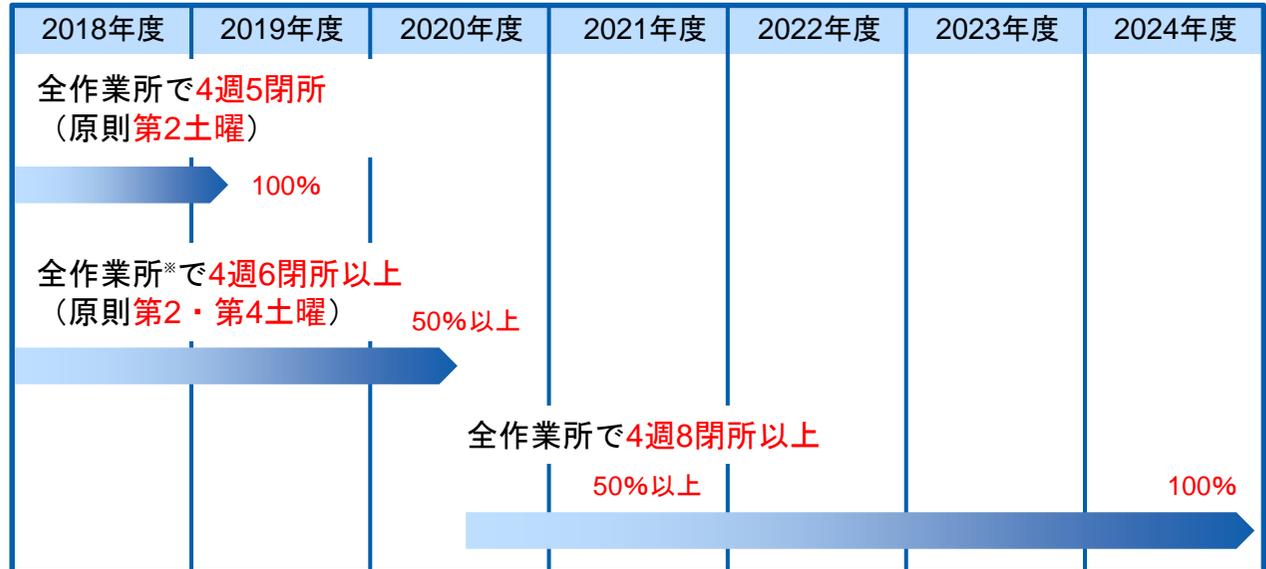
## 週休二日推進の取り組み

### 現場閉所の状況

	4週8閉所
2022年度	約66%
2023年度	約74%

〔閉所基準日数  
4週8閉所：104日/年〕

## 当社の週休二日推進の目標値



※「災害復旧、東京オリ、パラ競技場」など特別の事情がある建設現場を除く  
※4週6閉所は、ほぼ100%達成しているため、2022年度からは目標設定せず

## 建設キャリアアップシステム（CCUS）への取り組み状況



現場の入場ゲートでの活動の様子

「建設キャリアアップシステム」とは、官民一体となって構築し、2019年4月から本運用が開始されたシステム。技能者の現場における就業履歴や保有資格などを技能者に配布するICカードを通じ、業界統一のルールでシステムに蓄積することにより、技能者の処遇の改善や技能の研鑽を図ることを目指す。システムの活用により、技能者が能力や経験に応じた処遇を受けられる環境を整備し、将来にわたって建設業の担い手を確保するための仕組み。

# 当社の取り組み（技能労働者の入職・定着・スキルアップ）

## 清水匠技塾

持続可能な建設生産体制確立のためには、新規入職者の確保・定着を図るとともに、技能者の技能や生産性向上のための継続的な教育・訓練が不可欠との考えから、建設現場に不可欠な技能労働者の確保・育成策の一環として2020年7月に開設。運営は当社の協力会社組織「兼喜会(かねきかい)」と共同で行い、受講者は主に会員企業に属する技能労働者。

新規入職時の研修をはじめ、スキル向上訓練、多能工育成訓練を通じて職歴、技能レベルに応じた教育、訓練カリキュラムを建設技能者に提供。また、生産性向上につながるツールの開発、検証なども行っている。



清水匠技塾の外観

### <主なカリキュラム>

各経験年数に合わせた各種育成研修  
生産性向上ツール・ロボットなどの操作研修  
多能工研修  
資格講習



ロボット操作研修

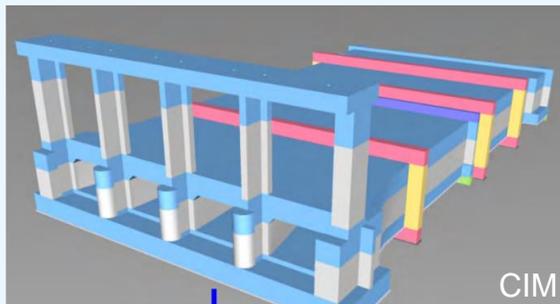


多能工研修

# 当社の取り組み（生産性向上①）

## 建設現場における主な取り組み

### BIM/CIMの活用



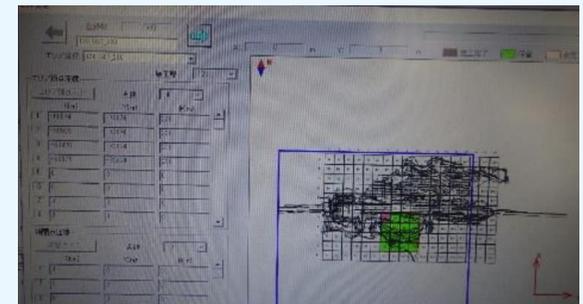
早期のモノ決めや合意形成、  
施工手順の把握が可能

### ドローンなどによる3次元計測



測量により得られた点群データで  
土量の算出を瞬時に行うことが可能

### ICT建機の利用



衛星情報などにより施工機械の位置を  
計測し、機械オペレーターに通知

# 当社の取り組み（生産性向上②）

## デジタル施工

### 建設3Dプリンタ「Shimz Robo-Printer」

オンサイトプリンティングに対応した建設3Dプリンタ「Shimz Robo-Printer」を開発。東京都江東区内に整備中のイノベーション拠点「温故創新の森 Novare」の建設現場で実証施工を行った。この技術により、大規模積層体の一括印刷が可能になり、部材の運搬費用が不要となる効果も見込める。



オンサイト3Dプリンティングの施工状況

### 大規模造形物を施工場所でそのまま“印刷”

同施設内に整備した研修施設の壁状柱のコンクリート施工で3Dプリンティング用のコンクリート材として自社開発した「構造用ラクツム」を適用。今後は適用案件の拡大と、プリント施工の一層の効率化に向けた技術開発に注力していく。



在来工法では難しかった自由曲面形状の造形も容易に実現

# 当社の取り組み（生産性向上③）

## ロボット関連の取り組み

### 資材の自動搬送ロボット「Robo-Carrier」を開発



資材の搬送効率を向上させる「Robo-Carrier」

### 建設RXコンソーシアムの活用

- 2021年、当社及び鹿島・竹中の3社を幹事会社とした16社で、建設施工ロボット・IoT分野での技術連携に関するコンソーシアムを設立。その後、幹事会社に大林・大成も加わった。
- 対象技術は施工関連技術のうち、ロボット、IoT技術関連。業界内の垣根を越えて新規技術の共同研究開発、既存技術の機能向上・改良のほか、実用レベルに達した既存ロボット技術等の相互利用に取り組む。
- これにより技術開発コスト削減やリスクの分散、開発期間の短縮を図り、これらの普及加速による建設業界の生産性・安全性向上を目指す。



#### < 2025年1月現在の入会状況（最新） >

正会員：29社（ゼネコン）

協力会員：252社

（建機レンタル、ITベンダー、建設会社、損保ほか）

# 当社の取り組み（生産性向上④）

## ICTやロボットを活用したトンネル施工システム（一例）

### ブラストマスタ

余掘り量を計測する3Dスキャナと、最適な発破パターンを提案するコンピューターシステムによって、山岳トンネル工事における発破掘削を効率的に行うことが可能とした。計画断面図を越える掘削等、余分な掘削を極力低減することができる。熟練技能者でなくても操作できることもあり、現場の生産性向上に大きく寄与。



ブラストマスタの運用状況

### トンネル覆工コンクリート自動施工ロボットシステム

山岳トンネルの覆工コンクリートの打込みから締固め等、一連の作業を自動化したシステム。大幅な省人化・省力と、安全の確保、むらのない高品質な覆工コンクリートを仕上げる事が可能となった。



マニピュレータ式の自動打込み装置

# Note

04

—

トピックス

# トピックス：「温故創新の森 NOVARE」がグランドオープン

## 進取の精神を育み、イノベーションを創出する「温故創新の森 NOVARE※」

※ラテン語で「創作する、新しくする」という意味

創業時の精神に立ち返り当社のDNAを守りながら、未来に向けて、時代を先取りした価値提供を行っていきけるような、50年先、100年先を見据えた社会の発展に貢献できる人財育成を行う場として整備。

### SHIMZ VISION 2030 の実現とその先を見据え

- 事業構造・技術・人財のイノベーション推進の場
- 社会とのコミュニケーションを図る場

多様なパートナーとの共創、  
建設事業の枠を超えた活動の実践

温故創新の森 Smart Innovation Ecosystem **NOVARE**



### NOVARE Hub

ビジネスとイノベーションの  
創出施設



### NOVARE Academy

体験型研修施設



### NOVARE Lab

生産革新を担う研究施設



### NOVARE Archives

歴史資料展示施設



### 旧渋沢邸

当社のDNA継承の場



# トピックス：中期DX戦略〈2024－2026〉を策定

事業構造・技術・人財のイノベーションを通じて社会に新たな価値を提供する「スマートイノベーションカンパニー」の具現化を目指し、中期DX戦略〈2024－2026〉を策定。

同戦略では、価値創出に企業の総合力を最大限生かすため、DXによる機能連携の強化を志向、重点施策として「組織横断DX推進体制の構築」「DX人財の育成」「環境変化に強いIT基盤の整備」に取り組む。

## 戦略コンセプトと重点施策

中期デジタル戦略 2020  
(2019-2023)

中期DX戦略 〈2024-2026〉

2030

- ・デジタルゼネコンの進化
- ・データドリブン・DXによる経営・事業推進体制の強化

### SHIMZデジタルゼネコン 2.0

～「超建設」によるデジタルゼネコンの進化～



ものづくりをデジタルで

デジタルな空間・サービスを提供

事業の深化と創出を支えるデジタル

### 機能連携を強化するDX

< 重点施策 >

組織横断DX推進体制の構築

DX人財の育成・採用

環境変化に強いIT基盤の整備

### 総合力を活かした価値創出のDX

業務プロセス標準化と構造化データの蓄積により、環境変化に対応可能なDX推進基盤が整備されている

社内外データに基づき、時流を先読みした的確な戦略立案・方針決定・フォローがされている

個々の人財の能力を可視化・共有することでグループ全体の組織力が強化されている

様々な業界のステークホルダーと協働の輪を拡げ業界を超えた機能連携がされている

顧客/社会のニーズを捉え、当社の強みとデジタル技術を掛け合わせ、新たな価値創出の取組が行われている

DXの目指す姿



中期DX戦略〈2024－2026〉

<https://www.shimz.co.jp/company/about/news-release/2024/pdf/2024026.pdf>

# トピックス：大規模プロジェクトへの取り組み

## 「麻布台ヒルズ森JPタワー」が竣工

- 国内最高層、高さ約330mの麻布台ヒルズ森JPタワー、麻布台ヒルズレジデンスAの2棟の超高層ビルに加え、公共インフラの施工を担当。
- 最先端の建設ロボットやICT・AI技術を駆使し、次世代のデジタル施工を推進。



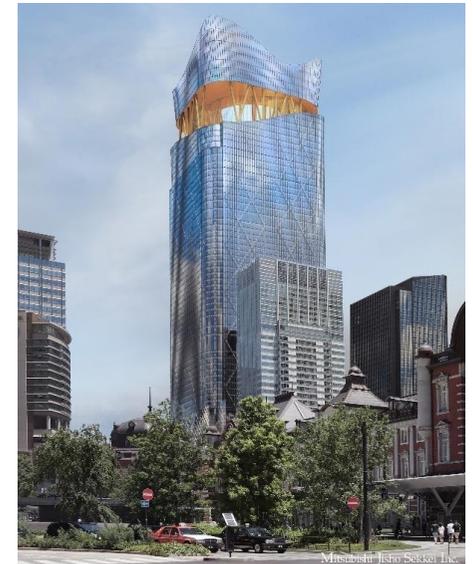
左：麻布台ヒルズレジデンスA、  
右：麻布台ヒルズ森JPタワー

「麻布台ヒルズ森JPタワー」で得られた  
プロジェクトマネジメントのノウハウ等を活用し、  
大規模プロジェクトの受注を推進



## 「TOKYO TORCH Torch Tower」を受注・着工

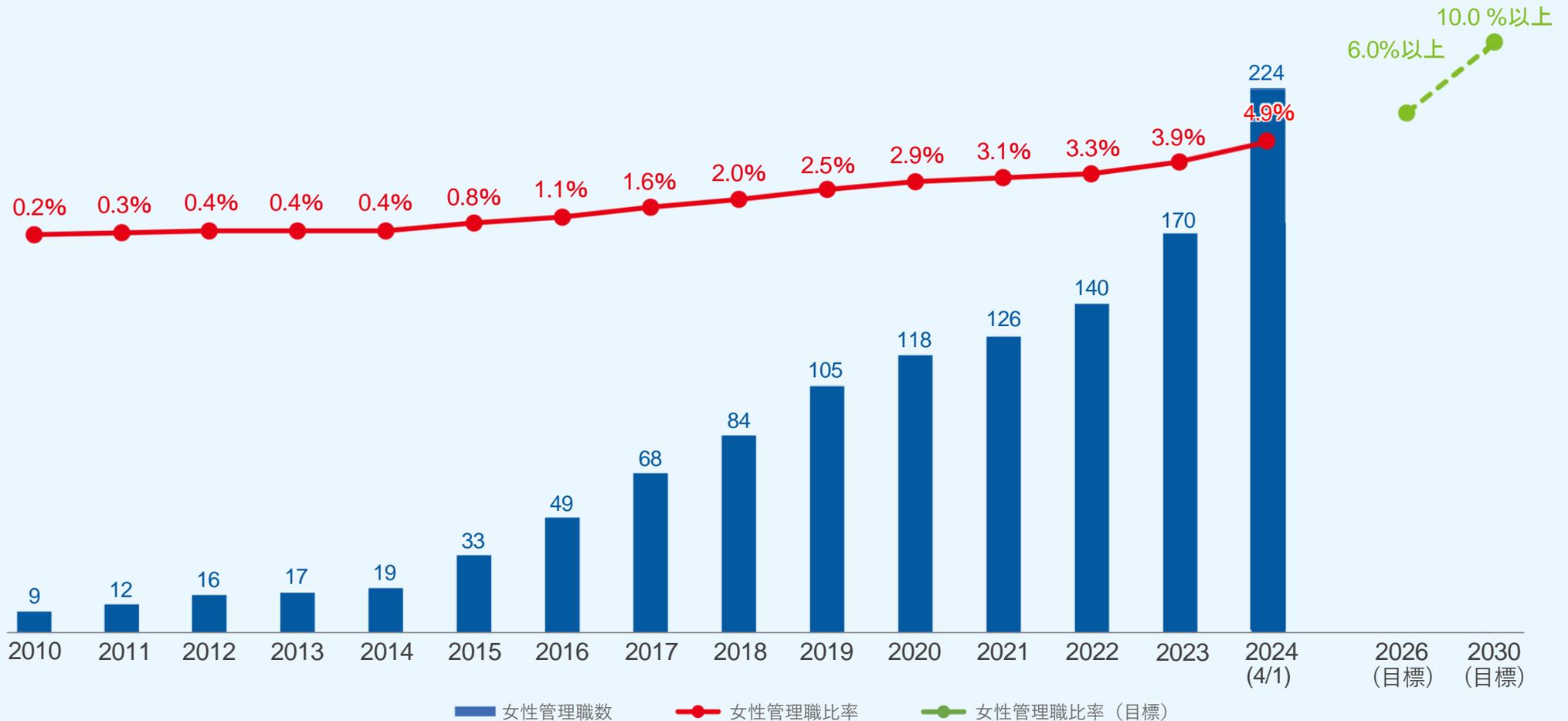
- 高さ約390m、日本一の超々高層建築。



TOKYO TORCH Torch Tower完成イメージ  
(三菱地所HPより)

# トピックス：女性管理職比率

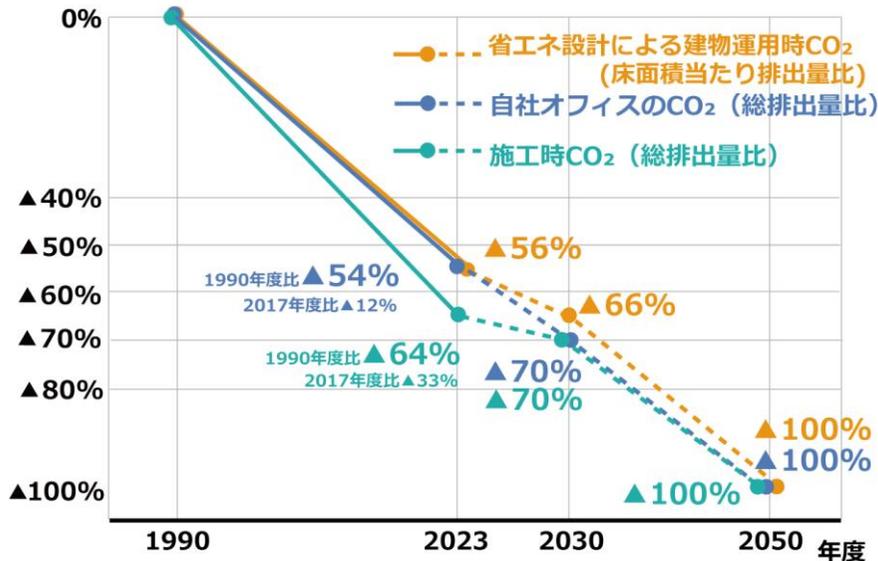
- 2011年から女性管理職の人数をKPIとして目標値を設定。
- 2024年4月1日時点の、女性管理職数は224名、女性管理職比率は4.9%。
- 今後、管理職総数に占める比率で「2026年度までに6%以上、2030年度までに10%以上」とすることを目指す。



# トピックス：CO<sub>2</sub>総排出量の削減・自然関連アセスメント

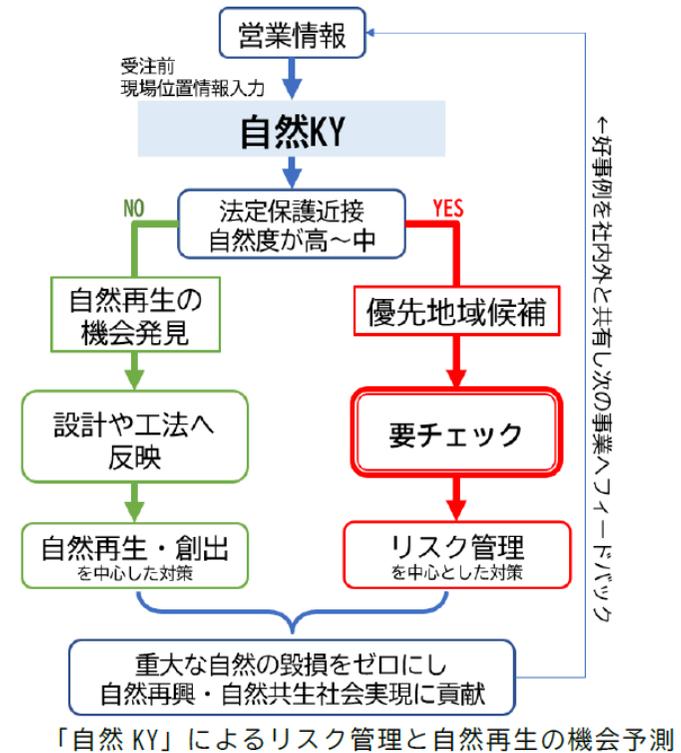
## エコロジー・ミッション2030-2050

脱炭素社会の実現に向け、CO<sub>2</sub>排出量削減の中長期目標「エコロジー・ミッション2030-2050」を設定し、「施工時」、「自社オフィス」及び「省エネルギー設計」の各カテゴリーに目標を定めて、気候変動対策に取り組んでいる。「施工時」では、支店単位で、建設現場に再生可能エネルギー由来電力を全面導入するなどの活動を展開している。また建設重機の燃料である軽油を代替燃料へ転換する活動も推進している。「自社オフィス」では、再生可能エネルギー由来電力の使用を推進するなどの活動を展開しており、また支店社屋のZEB化も順次進めている。「省エネルギー設計」では、建物用途ごとに省エネ目標を定めた設計を行い、ZEBを積極的に提案している。



## 自然KYによる自然環境の現状把握と保全・再生の機会予測

ネイチャーポジティブ実現に向けた取り組みとして、営業段階から、対象となる建設現場の自然環境の現状を確認し、自然への影響を考慮した上で事業判断をすることが重要であると考え、非財務KPIにおいて「自然KY（危険予知・機会予測）による環境分析実施率を、2026年度時点で100%」とする目標を掲げた。



ご参考)  
 ※TNFD提言に基づく自然関連財務情報開示  
<https://www.shimz.co.jp/company/csr/environment/tnfd/>  
 ※TCFD提言に基づく気候関連の情報開示  
<https://www.shimz.co.jp/company/csr/environment/tcfd/>

# トピックス：サステナビリティ経営への取り組み

気候変動や人権問題など、グローバルな社会課題が顕在化・深刻化している中で、企業が長期的に成長していくためには、サステナビリティ（持続可能性）に配慮した経営を行うことが不可欠。中期経営計画〈2024-2026〉で掲げるサステナビリティ経営を推進し、社会的責任を遂行するとともに事業機会を探索していく。

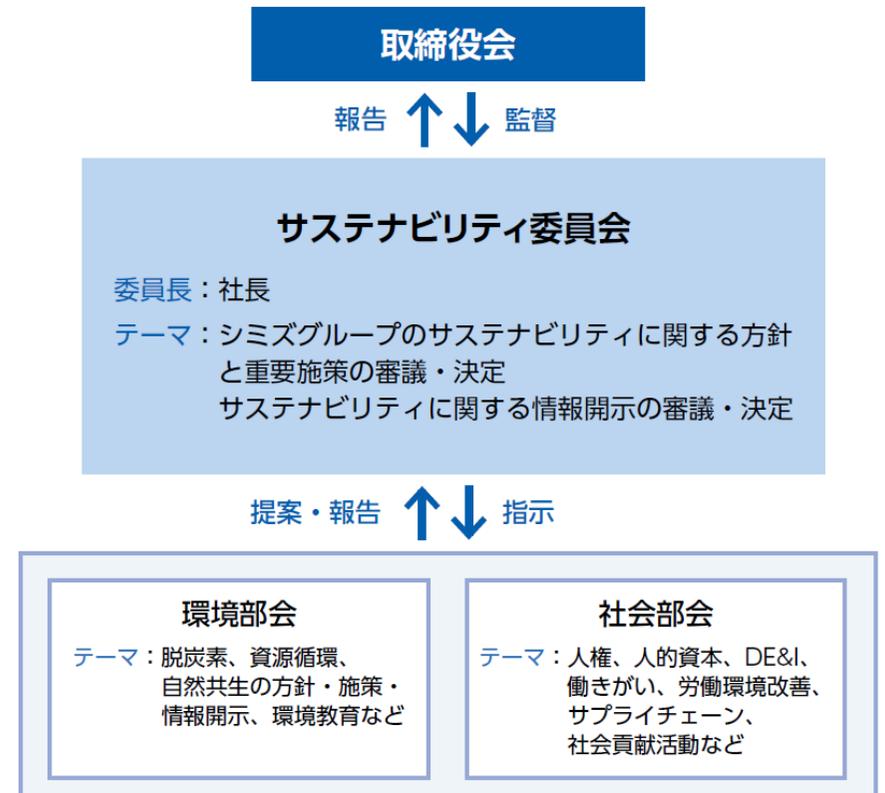
## サステナビリティ推進体制

「サステナビリティ委員会（委員長：社長）」を設置し、当社グループのサステナビリティに関する方針と重点施策並びにサステナビリティに関する情報開示の審議・決定を行っている。特に重要事項については、取締役会に報告を行い、監督を受けるガバナンス体制を構築。

サステナビリティ委員会の下部組織に「環境部会」「社会部会」を設置し、関連する機能別部門・部署に対して指示または報告を受ける体制も整えている。

### 〈2023年度の主な審議・報告事項〉

- ・ TCFD提言に基づく気候関連の情報開示
- ・ TNFD提言に基づく自然関連の情報開示※
- ・ 人権に関する国際動向と当社の取り組み
- ・ 働きがいと魅力あふれる職場づくりに向けた取り組み
- ・ マテリアリティの実績報告
- ・ 中期経営計画〈2024-2026〉非財務KPI



# Note

05

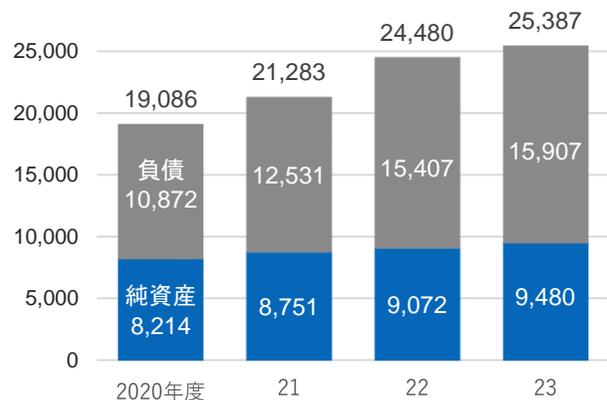
—

## 業績ハイライト

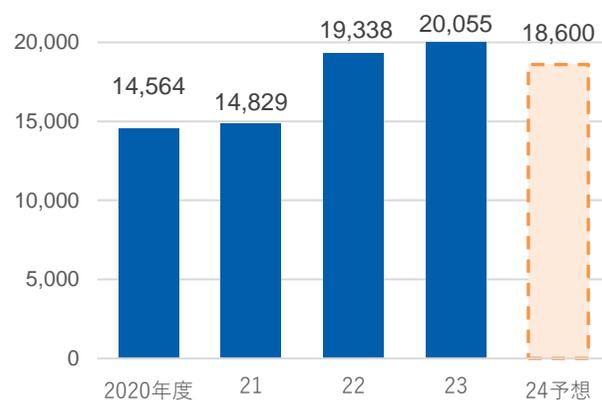
# 総資産・経営成績の推移 (連結)

(単位：億円)

## 総資産



## 売上高



## 売上総利益



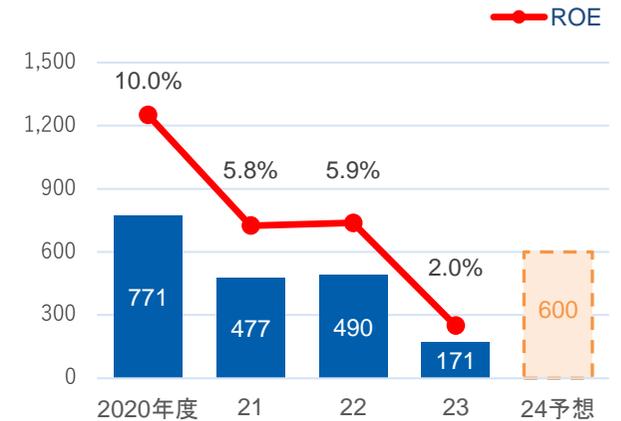
## 営業利益



## 経常利益



## 親会社株主に帰属する当期純利益

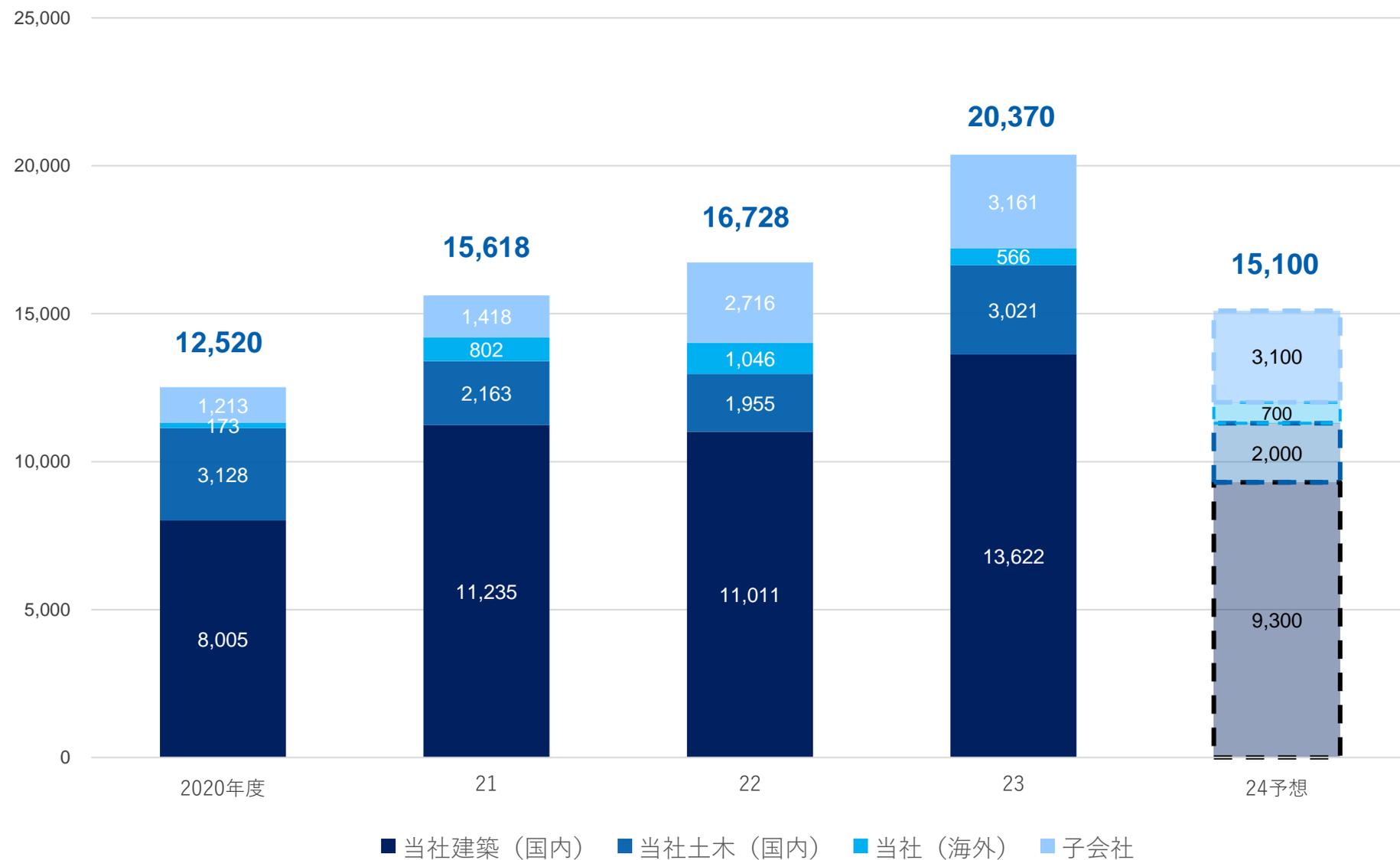


# 売上高・経常利益・当期純利益の推移（連結）



# 建設事業受注高の推移（連結）

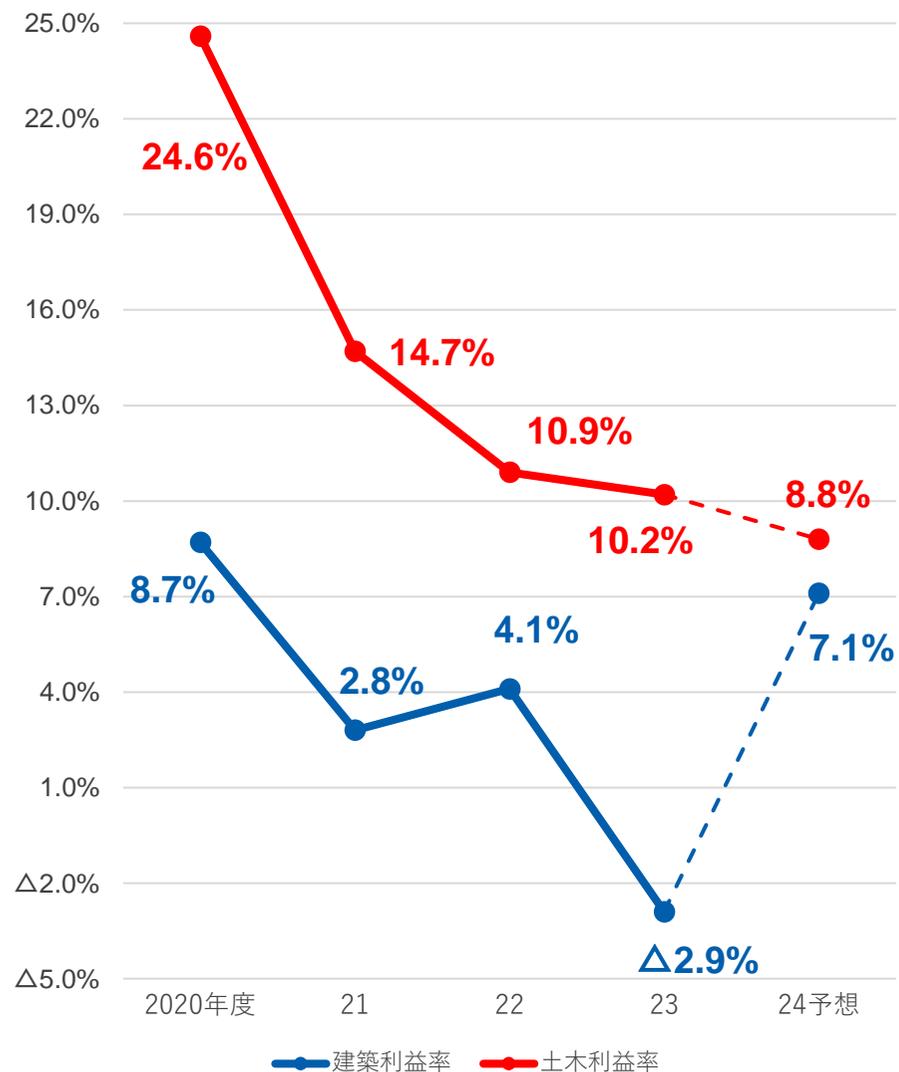
（単位：億円）



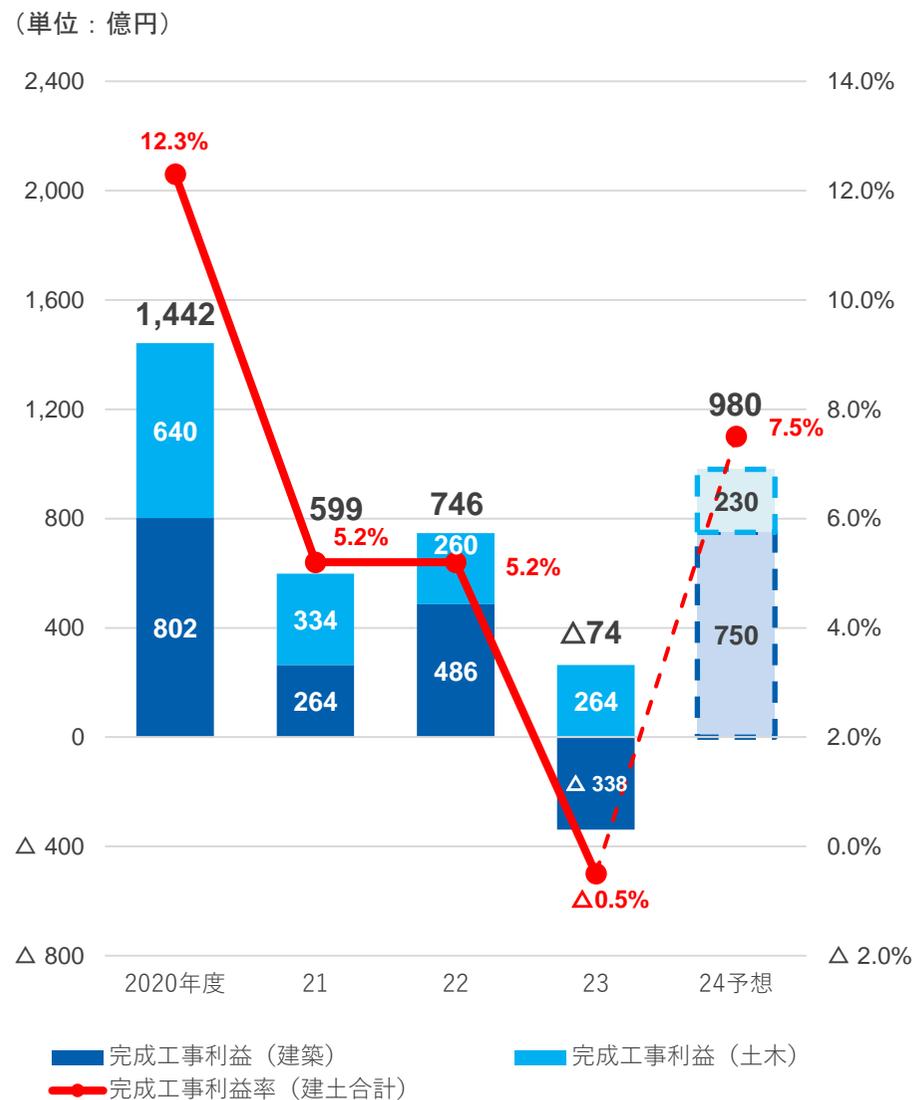
※子会社の数値は、連結受注高から当社単体受注高を差し引いて表示

# 完成工事総利益・利益率の推移（単体）

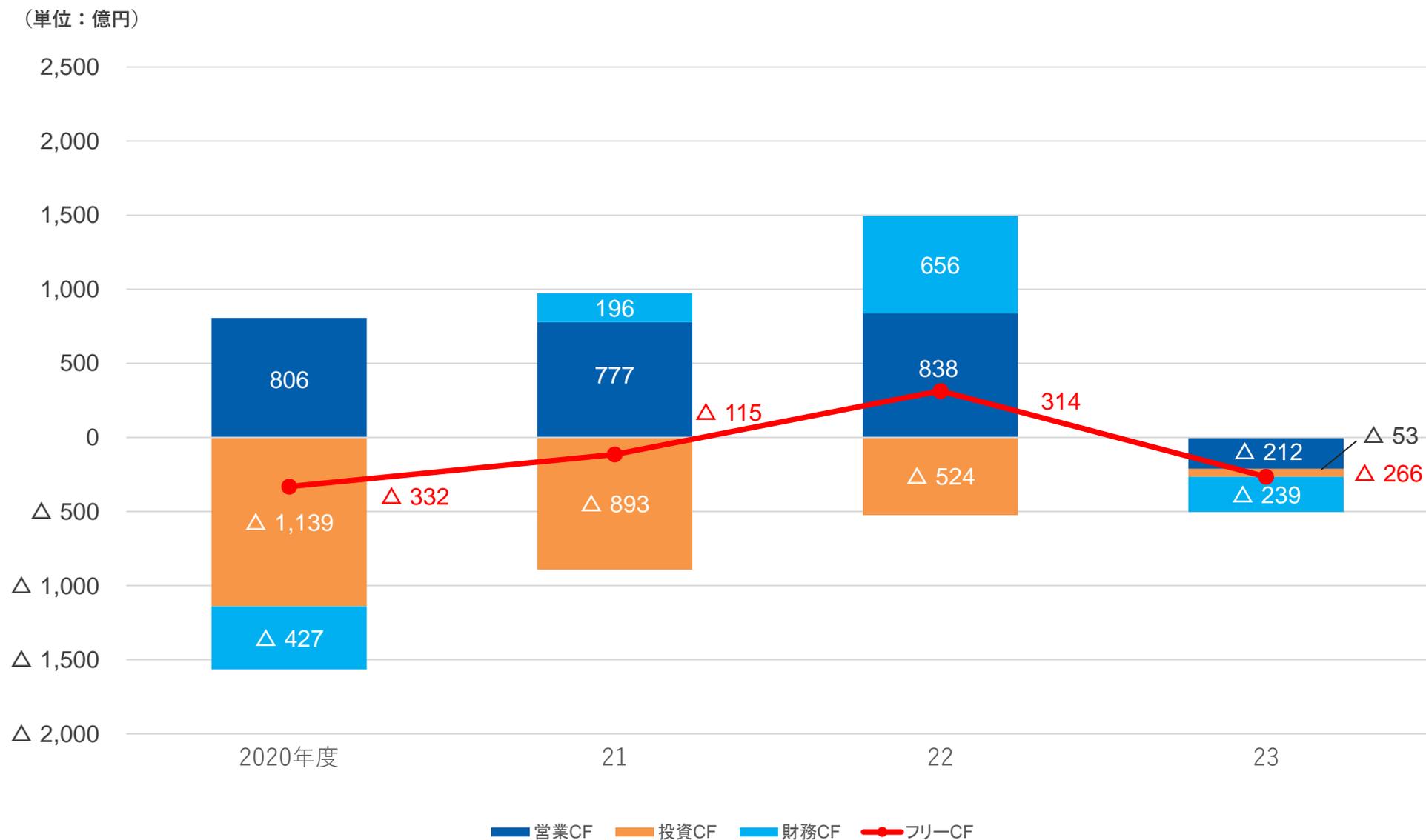
## 建築・土木別完成工事利益率



## 完成工事総利益・利益率（建土合計）



# キャッシュフローの推移 (連結)



# 06

---

## 中期経営計画〈2024-2026〉抜粋

中期経営計画〈2019-2023〉で浮き彫りになった課題を解決し、持続的成長を目指すために、2024年度を「経営基盤の強化に向けた新たなスタートの年」と位置付け、中期経営計画〈2024-2026〉を策定しました。

## 中期経営計画〈2024-2026〉の基本方針

「超建設」のマインドセット

## 中期経営計画〈2024-2026〉基本方針

## 持続的成長に向けた経営基盤の強化

SHIMZ VISION 2030に掲げる持続可能な未来社会の実現に貢献するため  
経営基盤の強化を図り、事業展開を強力に推進する

## 1 経営基盤の強化

経営基盤のコアである「人財と組織力」の成長に加え、機能連携の強化による  
サステナビリティ経営の進化を図り、戦略実行力を向上させる

## 2 事業戦略

## 3 グローバル展開

## 4 資本政策・成長投資

事業戦略・グローバル展開の着実な実行と、資本政策・成長投資の積極的な推進により、  
お客様と社会の本質的ニーズを実現させ、共に成長することで企業価値向上を実現する

## お客様・社会に提供する価値



- ・ 強靱な社会インフラの構築
- ・ 防災・減災技術の普及
- ・ 建物・インフラの長寿命化



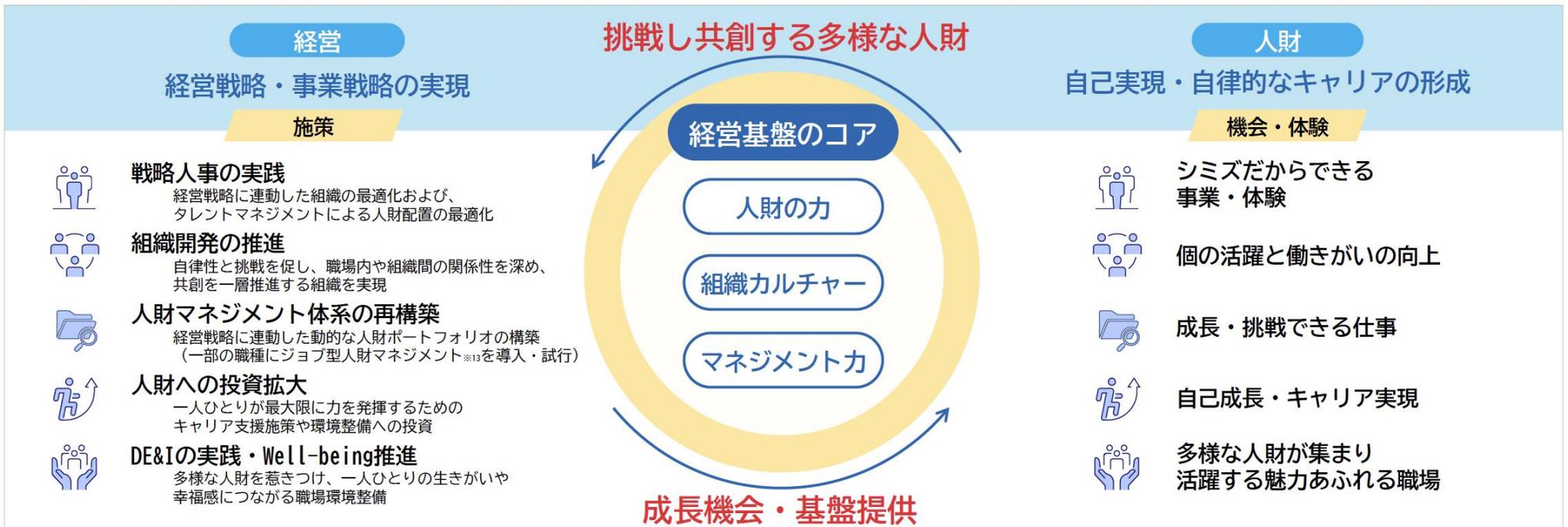
- ・ ICT<sup>※11</sup>を活用したまちづくり
- ・ Well-being<sup>※12</sup>の提供
- ・ 海洋・宇宙へのフィールド拡大



- ・ 省エネ・創エネ・ZEB化の推進
- ・ 再生可能エネ普及とカーボンニュートラル実現
- ・ 自然環境と生物多様性の保全

1-1 人財と組織力の成長

成長を支援する仕組みづくりにより「挑戦し共創する多様な人財」を育成する



KPI (2026年度目標)

エンゲージメントスコア<sup>※14</sup>  
4.0以上

建設基幹資格取得率<sup>※15</sup>  
80%以上維持

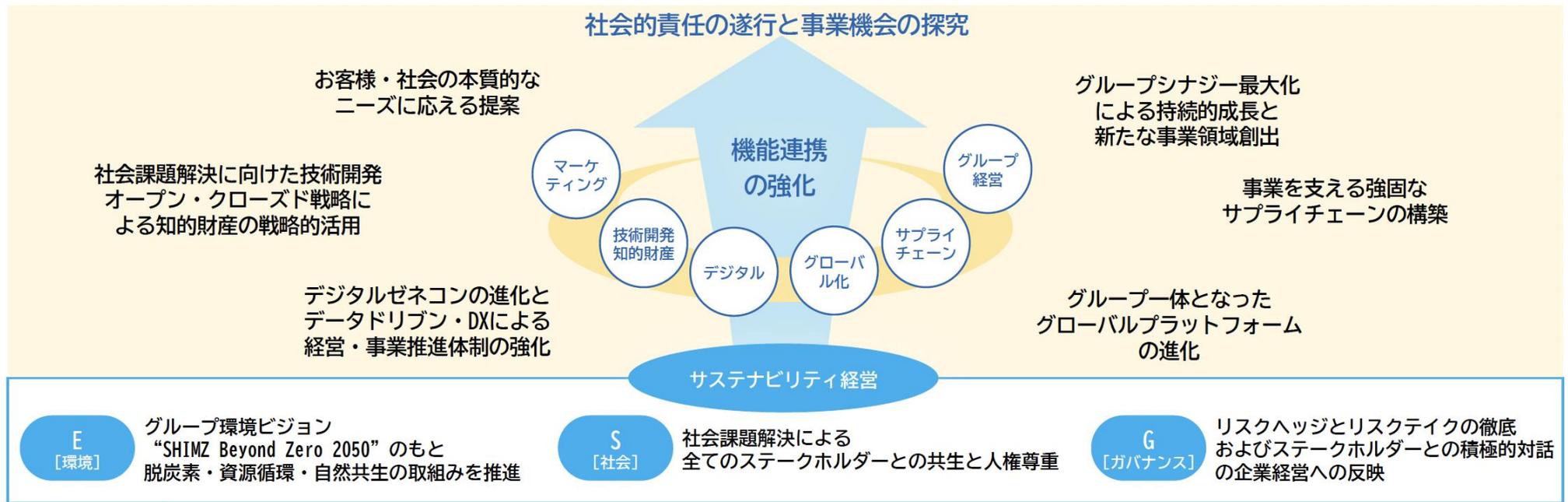
女性管理職比率  
6%以上  
(2030年に10%以上)

障がい者雇用率  
2.7%以上

DXコア人財<sup>※16</sup>の育成  
120名育成・全部門配置

1-2 機能連携の強化によるサステナビリティ経営の進化

各種機能の連携を強めて経営基盤の強化を図り、  
企業の社会的責任と、事業機会の探究を両立したサステナビリティ経営<sup>※17</sup>へ



KPI (2026年度目標)

建設事業におけるCO2総排出量削減率 (2023年度比)  
12%以上削減

自然KY<sup>※18</sup>による環境分析実施率  
100%実施

清水匠技塾<sup>※19</sup>の受入人数  
年1,800名以上

経営陣によるステークホルダー(特に株主・投資家、従業員等)との対話機会  
年50回以上

2 事業戦略

## 建設事業の収益力の更なる向上と、事業ポートフォリオの充実を図る

### 事業ポートフォリオ

### 事業方針

2-1

建設事業

更なる収益力向上を目指す事業

技術・品質の追求、生産体制の再構築  
有望マーケット対応力強化、収益力向上

2-2

不動産開発事業

エンジニアリング  
事業

収益拡大と安定化を目指す事業

技術・ノウハウの蓄積と深化による  
成長軌道の維持と発展領域への挑戦

2-3

グリーンエネルギー  
開発事業

建物ライフサイクル  
事業

スケール化を目指す事業

投資継続による事業のスケール化  
DX/GX時代のソリューションパートナーへの進化

2-4

フロンティア事業

ビジネスモデルの確立を目指す事業

フロンティア領域における成長投資の継続と  
ビジネスモデル確立への挑戦

※ 2-2～2-4: 前中期経営計画〈2019-2023〉における非建設事業

## 建設事業における技術・品質の追求、収益力向上を目指した取組みと、サステナブルな建設業の実現

### 建設事業（建築・土木）

#### 高収益な事業体質 への転換

- 有望なマーケットの見極めと対応力強化、受注方針の明確化
- 受注前審査の厳格化による採算性を重視した受注判断と適正な受注量管理
- 生産プロセス改革による品質確保・原価改善・工程管理の精度向上

#### ものづくりの魅力を 追求できる生産体制の再構築

- 生産体制改革と戦略的な人財配置による現場力の向上 ●
- ICT・AIを活用した技術開発推進による生産性向上 ●●●
- グループ・サプライチェーン一体のプロジェクト遂行能力向上 ●●
- 4週8閉所+αの適正工期確保 ●

### 建設業の抱える課題への取組み

- より公平なリスク分担となる契約条件の実現
- 技能労働者の更なる処遇改善・育成による担い手確保 ●●
- 多様な働き方に対応した職場環境の実現 ●

タワークレーン遠隔操作システム「TawaRemo®（タワリモ）」  
（建設RXコンソーシアム活動の一環で、ICT技術を共同開発・相互利用）



建物管理業務のDXツール「デジトリ360」  
紙からデジタルへ、施設管理をよりスマートにする  
建物のデジタル取扱説明書

## 収益力向上を目指した有望なマーケットへの対応力強化

### 建設事業（建築・土木）

#### 建築事業

- ・ 積み上げてきた超大型プロジェクト対応力・技術の着実な展開
- ・ リニューアル工事の戦略的受注と体制強化による収益基盤の拡充 ●●●
- ・ 環境、防災・減災関連技術の開発とソリューション提案 ●●
- ・ 原子力発電の革新炉開発・再稼働支援、長寿命化・廃炉への積極的取り組み ●●
- ・ 伝統・最先端技術による木質建築の可能性追求と受注拡大 ●●
- ・ 地域経済に即した営業・受注戦略の構築
- ・ スマートシティをはじめとした未来型のまちづくり ●●●
- ・ 強固なサプライチェーンの構築のためのアライアンス・M&Aの推進

#### 土木事業

- ・ 質の高いインフラ建設による国土強靱化への貢献 ●●
- ・ インフラ更新マーケットでの開発技術の展開と受注拡大 ●●
- ・ 再生可能エネルギー関連施設の技術競争力向上 ●
- ・ 事業領域拡大のためのアライアンス・M&Aの推進



常盤橋プロジェクト  
(提供：三菱地所設計)



足羽川ダム（福井県）



## 技術・ノウハウの蓄積と深化による成長軌道の維持と発展領域への挑戦

### 不動産開発事業

- 新たな成長分野への挑戦による事業領域拡大と取組みアセットの多様化 ●●●
- 既存ビルのバリューアップ事業の推進 ●●●
- アイマーク、S・LOGI、VIEQU<sup>※22</sup>等の不動産ブランド価値の向上
- グループ内連携による不動産バリューチェーンの拡大
- 新たな資金調達手法による新規ビジネスモデルの組成
- アライアンスとM&Aによる機能強化、展開地域拡大



名古屋シミズ富国生命ビル

### エンジニアリング事業

- 成長分野(再生可能エネルギー・GX、先端・戦略製品の生産施設、DX、環境浄化等)の受注拡大 ●●●
- 洋上風力のトッパーランナーとして、発電施設EPC<sup>※23</sup>およびSEP船運用ビジネスの収益力安定化と受注拡大 ●
- 契約段階から引渡しまでのプロジェクトマネジメントの精度向上による収益力強化
- アライアンスとM&Aによる機能強化



石狩湾新港洋上風力発電所



## 投資継続による事業のスケール化、DX/GX時代のソリューションパートナーへの進化

## グリーンエネルギー開発事業

- 再エネ発電事業の拡大
  - 電力小売事業と連携したNon-FIT<sup>※24</sup>再エネ電源開発、コーポレートPPA事業の強化 ●
  - デジタル技術等を活用した発電施設の確実な運営管理、高効率化による収益安定化 ●
- 電力小売事業の拡大
  - グリーン電力の安定調達・需給管理の高精度化による収益力強化 ●
  - 環境価値取引（グリーン電力証書<sup>※25</sup>等の開発・販売）の拡大 ●
- Hydro Q-BiC<sup>※26</sup>等の水素活用をはじめとした新技術の社会実装と事業化 ●●

建物付帯型水素エネルギー利用システム  
「Hydro Q-BiC」

## 建物ライフサイクル事業

- 建物のライフサイクル全体を通じた不動産価値向上・長寿命化の実現 ●●●
  - プロパティマネジメント視点を入れたシミズグループ全体による一環したソリューション提供力の強化（企画・設計、施工、ビルマネジメント、施設運営サービス、リニューアル・リノベーション等） ●●●
  - DX-Core<sup>※27</sup>などのデジタル技術に加え、環境技術とLEED/WELL認証<sup>※28</sup>ノウハウ等を用いた多様なニーズの実現と付加価値の増大 ●●
- アライアンスとM&Aによる提供サービスの多様化とスケールアップ

建物デジタル化プラットフォーム  
「DX-Core」



## フロンティア領域における成長投資の継続と、ビジネスモデル確立への挑戦

### フロンティア事業

- 宇宙開発事業
  - 小型ロケット打上げ事業をはじめとした、  
宇宙輸送関連事業の推進 ●●●
  - 高精度衛星測位サービス QuartetS(カルテットエス)の  
事業化 ●
  - 月資源利用、月面構造物建設等の着実な研究開発の推進 ●●●
- 海洋開発事業
  - 浮体設計・施工技術(構造体、係留)の確立に向けた研究開発の推進 ●●
  - 浮体構造物・浮体式建築の市場創出に向けた活動の推進 ●●
- 自然共生事業
  - 自然共生事業を通じた、地域農業の再生、地方創生への貢献 ●●●



小型ロケット打上げイメージ  
(スペースワン株式会社)



浮体技術による海上都市構想  
(GREEN FLOAT)



イチゴの栽培  
(苫東ファーム株式会社)



## 拠点経営の自立化による進出国に根差した持続的・安定的な事業展開

### グローバル展開

- 拠点経営の自立化による収益力強化
  - 進出国に根差した持続的・安定的な事業展開
  - エリアごとに事業機会、リスクおよび収益性を見極め、**現地ニーズの実現を目指す事業の展開・拡充** ●●●
- 拠点経営を支えるグローバルプラットフォームの進化
  - 地域・事業・組織の特性に応じた適切なガバナンスの実行
  - グローバル人財の獲得・育成と、成長市場へのスピーディーな人財シフト
  - プロジェクトに最適なローカルパートナーとの連携促進による受注能力・生産体制の強化
  - M&Aの実行による事業展開の加速

#### 事業戦略

##### 建設事業

- (建築) エリア/顧客/セクターを見定めた成長性の高いマーケットへの人財の重点配置 ●●●
- (土木) ODA案件を中心に進出国での取組みを深化するとともに新たに進出国を拡大 ●●

##### 不動産開発事業

- 不動産投資ポートフォリオの見直し・拡充による、注力エリアでのプレゼンス向上と収益力強化 ●●●

##### エンジニアリング事業

- プロセスEPC事業の強化
- 再生可能エネルギー・環境浄化等の成長市場への進出加速 ●



メガクニンガン プロジェクト  
(インドネシア)



マニラ首都圏地下鉄事業  
(フィリピン)



## エリア戦略の推進とグローバルプラットフォームの進化による飛躍

### 東アジア・東南アジア

- お客様企業のグローバルサプライチェーン戦略に機動的に 대응する営業活動
- 強みを活かした付加価値の高い建設関連サービスによる地域社会への貢献 ●●●
- 技術競争力と施工実績を活かしたインフラ建設需要の取込み ●●
- ローカル企業とのネットワーク強化による不動産開発事業等への参画

### 北米

- 安定的な民間設備投資ニーズへの上流からの設計施工対応
- プロセス・エンジニアリングの本格展開
- 自社開発技術を活かした環境市場への取組み加速 ●
- 不動産事業ポートフォリオの多様化

### 西南アジア・アフリカ

- ODAを軸とした技術競争力と施工実績を活かした事業展開 ●●
- アフリカ営業所をドバイからケニアに移転。地域に根差した事業の促進 ●●

### グローバルプラットフォームの進化

グローバル人財の拡充

ガバナンスの強化・最適化

国内外の営業・生産体制の連携強化

ローカルパートナーとの連携促進・M&Aの推進

4-1 業績目標・財務KPI

経営基盤強化と事業戦略・グローバル展開の着実な取組みにより、収益力向上と持続的成長へ

中期経営計画〈2024-2026〉

(億円)	2023年度実績	2024年度予想	2026年度目標	財務KPI	中長期的に (次期中期経営 計画期間中)
総売上高	20,055	18,000	18,900	ROE 8%以上	ROE 10%以上
建設事業	17,531	15,700	16,000		
開発事業等	2,523	2,300	2,900		
売上利益	4.5% 895	9.1% 1,630	12.2% 2,300	自己資本比率 35%以上	自己資本比率 40%以上
建設事業	2.0% 356	8.0% 1,250	10.3% 1,650		
開発事業等	21.3% 538	16.5% 380	22.4% 650		
営業利益	△246	410	1,000	負債資本倍率 (D/Eレシオ) 1.0倍以内	負債資本倍率 (D/Eレシオ) 0.7倍程度
経常利益	△198	410	950	配当性向 40%程度 (下限配当 年20円)	
当期純利益	171	400	700		

4-2 キャッシュアロケーション※30

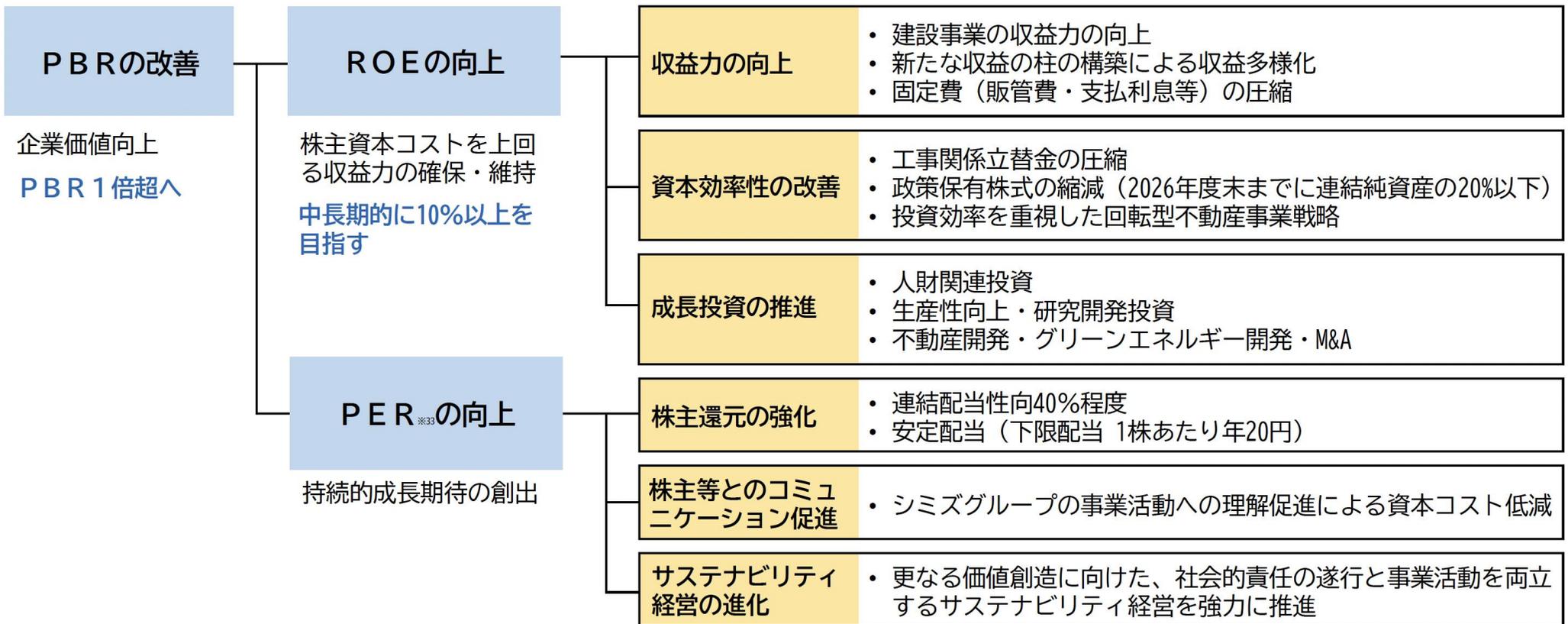
持続的成長に向けた投資と、積極的な株主還元の継続により、更なる企業価値向上へ

キャッシュイン		キャッシュアウト	
		3ヶ年投資額	主な内容
<b>営業キャッシュフロー</b> ※研究開発費・人財投資控除前 ※賃貸不動産等の売却を除く  <b>1,900億円</b>	<b>成長投資</b>	人財	400億円 ・ 高度人財の獲得・育成 ・ DE&Iの実践・Well-being推進
		生産性向上・研究開発	850億円 ・ 最先端技術・機械の開発 ・ デジタル関連投資
		不動産開発	2,000億円 ・ 国内：取組みアセットの多様化 ・ 海外：不動産回転型・開発型ビジネスモデル※31への転換
<b>賃貸不動産等の売却</b>  <b>1,700億円</b>	<b>株主還元</b>	グリーンエネルギー開発	300億円 ・ 再エネ発電事業の拡大 ・ 水素活用などの新エネルギー電源の開発
<b>政策保有株式の売却</b> ※政策保有株式の残高は、 2026年度末までに 連結純資産の20%以下に		新規事業など	50億円 ・ 新規事業・ベンチャー投資 ・ 宇宙・海洋・自然共生事業への投資
		<b>合計</b>	<b>3,600億円</b>
		〈別枠〉更なる企業価値向上に向けた投資枠（M&Aなど）	
		配当	連結配当性向40%を目安に実施 （下限配当 1株当たり年20円）
		自己株式取得	政策保有株式の売却代金を原資に継続的に実施

※当社は、2024年11月12日開催の取締役会において、「資本コストや株価を意識した経営」を一層推進するため、政策保有株式に関する新たな縮減目標を設定しております。詳細は本資料P28～32をご参照ください。

4-3 資本コストや株価を意識した経営の実現

成長戦略、資本政策、株主還元を柱としたPBR<sup>※32</sup>の改善策



※当社は、2024年11月12日開催の取締役会において、「資本コストや株価を意識した経営」を一層推進するため、政策保有株式に関する新たな縮減目標を設定しております。詳細は本資料P28～32をご参照ください。

## 参考

## 用語集

注釈番号	用語	説明
1	社是「論語と算盤」	清水建設の社是であり、相談役であった渋沢栄一翁が唱えた「道德経済合一説」。
2	ROE	「Return On Equity(自己資本利益率)」の略で、株主が出資した資金を元手に、企業がどれだけの利益を上げたのかを測る指標。
3	DX/GX	Digital Transformation/Green Transformation の略。
4	LCV	Life Cycle Valuation の略。
5	デジタルゼネコン	リアルなものづくりの知恵と先端デジタル技術を駆使して、ものづくりをデジタルで行い、リアルとデジタルが連動したデジタルサービスを提供するゼネコン。
6	自航式SEP船「BLUE WIND」	清水建設が保有する自己昇降式作業台船 (SEP: Self-Elevating Platform)。海上作業用の台船を海面上から上昇させ、クレーンや杭打ちなどの作業を行う台船。
7	不動産循環型ビジネスモデル	開発物件を私募リートへ売却し、得られた資金を再投資することで開発、保有、売却、再投資のサイクルを構築するとともに、AM、PM業務をグループ会社が受託することで、シミズグループのフィービジネスを拡大するビジネスモデル。
8	DE&I	Diversity (多様性)、Equity (公平性)、Inclusion (包括性) の略。
9	SHIMZ Beyond Zero 2050	シミズグループの環境ビジョン。自社の活動による負の影響をゼロにするだけでなく、顧客や社会にプラスの環境価値を提供することを掲げている。
10	シン・ダイバーシティ活動	経営トップと女性社外役員が全国の支店をまわり、社内のジェンダー・ギャップ解消を先導する取組み。
11	ICT	Information and Communications Technology(情報通信技術)の略。
12	Well-being	身体的、精神的に健康な状態であるだけでなく、社会的、経済的に良好で満たされている状態。従業員の健康や幸福度が高まることで、仕事の効率や生産性の向上、離職率の低下などが期待される。
13	ジョブ型人材マネジメント	仕事(ジョブ)に求められる役割や、責任の大きさ、報酬等を定義し、その仕事に適性のある人材を割り当て、評価・処遇するというマネジメントの形態。
14	エンゲージメントスコア	従業員の職務・職場・会社に対する主体的な貢献意欲や、職場内・組織間の協働・共創関係の強度をスコア化したもの。
15	建設基幹資格取得率	一級建築士等、シミズグループの事業継続に必要なかつ取得難度の高い資格の取得率。
16	DXコア人材	お客様・社会課題を探究し、新たなソリューションを企画・実現するDXプロデューサー、データやAIなどを活用し、業務の変革に向けたシステム化を実現するDXテクニカルプランナー、デジタル専門知識を有し、システムをデザインするITテクニカルプランナーを指す。
17	サステナビリティ経営	環境・社会・経済、すべてにおいて持続可能な状態を実現する経営。

注釈番号	用語	説明
18	自然KY	清水建設が開発した、事業の営業・立地選定段階において、プロジェクト周辺の自然環境情報を基に、当該プロジェクトの自然関連のリスクと機会を事前に把握するツール。元々、「KY」は安全衛生分野で「危険予知」の意味で用いられるが、自然KYでは「危険予知」に加え「機会予測」の意味を持つ。
19	清水匠技塾	建設技能者を対象とした教育・訓練施設。新規入職時の研修、スキル向上訓練、多能工養成訓練など、職歴、技能レベルに応じた教育や訓練カリキュラムを提供。
20	温故創新	論語の「温故知新」から着想を得た造語であり、シミズのDNAを守り育み、新たな知(イノベーション)を生み出すこと。
21	オープンイノベーション	企業が自社内だけでなく、外部の知識や技術も積極的に取り入れ、新しいアイデアや製品、サービスを生み出すための手法や考え方。
22	アイマーク、S・LOGI、VIEQU	シミズグループの不動産ブランド名。
23	EPC	「Engineering Procurement Construction」の略で、設計エンジニアリング・調達・建設を一括したプロジェクトとして設備建設工事を請負う契約方式。
24	Non-FIT	FIT法に依存せず、電気の売却先や買取価格、買取期間などに法的拘束を受けない発電所案件。
25	グリーン電力証書	自然エネルギーにより発電された電気の環境付加価値を証書として見える化し、取引可能にしたもの。
26	Hydro Q-BiC	再生可能エネルギーの余剰電力を水素に変えて水素吸蔵合金に蓄えたのち、必要に応じて水素を取り出して発電できる建物付帯型水素エネルギー利用システム。
27	DX-Core	建物とデジタルを融合させ各種設備機器同士の連携をローコード(プログラムレス)で可能にすることで新しいサービスを生み出す、清水建設が開発した建物の次世代デジタルプラットフォーム。
28	LEED/WELL認証	建築や都市の環境性能を評価、認証する米国発の国際的システム。LEEDは省エネルギーや水などの省資源を含めた総合的な環境性能により評価、WELLは人の健康・ウェルネスとの関係で評価を行う。
29	QuartetS (Shimizu Satellite Surveillance System)	東京海洋大学と清水建設宇宙開発部が共同で開発した、衛星信号を基に建設工事現場のり面などの動態を上空視野が狭い場所でも高精度で計測可能なシステム。
30	キャッシュアロケーション	「営業キャッシュフロー+デットキャパシティ」を原資として、成長投資や株主還元に分配する方針。
31	不動産回転型・開発型ビジネスモデル	開発物件を売却し、得られた資金を再投資することで、資金効率向上と不動産開発事業の更なる成長を目指すビジネスモデル。
32	PBR	「Price Book-Value Ratio」の略で、企業の株価が資産内容や財政状態に対して割高なのか割安なのかを判断するために用いられる指標。
33	PER	「Price Earnings Ratio (株価収益率)」の略で、企業の株価が利益水準に対して割高なのか、割安なのかを判断するために用いられる指標。

## 見通しに関するご注意事項

本資料に記載されている業績目標や将来見通しは、  
本資料の発表時において  
入手可能な情報に基づいて当社が判断したものであり、  
リスクや不確実性を含んでおります。  
従いまして、実際の業績などは、様々な要因の変化により、  
記載されている業績目標などと大きく異なる結果となる  
可能性があることをご承知おきください。