



2024年5月13日

各 位

会 社 名 **清水建設株式会社**  
代 表 者 名 取締役社長 井上 和幸  
(コード：1803 東証プライム・名証プレミア)  
問 合 せ 先 経営企画部長 野窪 一郎  
TEL 03-3561-1111 (大代表)

## 中期経営計画〈2024-2026〉の策定に関するお知らせ

当社は、本日開催された取締役会において、計画期間を2024年度から2026年度とする「中期経営計画〈2024-2026〉」を策定しましたので、下記のとおりお知らせいたします。

### 記

#### 1. 中期経営計画〈2024-2026〉の掲載内容

- ・ トップメッセージ
- ・ 企業理念と中期経営計画の位置付け
- ・ 中期経営計画〈2019-2023〉の振り返りと環境認識
- ・ 中期経営計画〈2024-2026〉
  - ① 経営基盤の強化
  - ② 事業戦略
  - ③ グローバル展開
  - ④ 資本政策・成長投資

#### 2. 中期経営計画〈2024-2026〉について

前中期経営計画〈2019-2023〉の振り返りを行い、その成果と継続課題を整理するとともに、当社グループを取り巻く環境の認識に基づき、企業価値向上と持続的成長の実現に向けた、新しい中期経営計画〈2024-2026〉を策定いたしました。

中期経営計画〈2024-2026〉の基本方針は、「持続的成長に向けた経営基盤の強化」です。経営基盤のコアである人財と組織力の成長を加速させるとともに、機能連携の強化によるサステナビリティ経営を推進し、当社グループの更なる飛躍に繋げていきます。

事業戦略については、事業ごとの目指す方向性を示すとともに、それを実現するための基本方針を設定しました。基本方針に基づき、各事業を成長させることで、事業ポートフォリオの充実を図っていきます。

グローバル展開においては、拠点経営の自立化を重点的に推進し、進出国に根差した持続的・安定的な事業展開を推進します。そのためには、人財・組織・ガバナンス・M&Aを柱としたグローバルプラットフォームの進化を実施するとともに、各事業に応じた戦略を着実に実施していくことで、グローバルプレイヤーへの飛躍を目指します。

これらに加え、経営数値目標の達成と資本コストや株価を意識した経営の実現に向けた資本

政策を実施するとともに、事業・人財投資等の持続的成長に資する投資を着実に進めることで、企業価値向上と持続的な成長を図っていきます。

### 3. 添付資料

中期経営計画〈2024-2026〉の詳細につきましては、添付資料をご参照ください。

以 上

清水建設グループ

# 中期経営計画 〈2024-2026〉

Intentionally Left Blank

- ・ トップメッセージ p. 4
- ・ 企業理念と中期経営計画の位置付け p. 5
- ・ 中期経営計画〈2019-2023〉の振り返りと環境認識 p. 6

## 中期経営計画〈2024-2026〉 p. 11

- 1 経営基盤の強化 p. 13
- 2 事業戦略 p. 17
- 3 グローバル展開 p. 24
- 4 資本政策・成長投資 p. 27

## トップメッセージ

### 中期経営計画〈2024-2026〉策定にあたって - 「超建設」のマインドセットを胸に-

前中期経営計画〈2019-2023〉の5年間は激しい経営環境の変化により、業績に大きな影響が生じました。これを受け、本中期経営計画〈2024-2026〉では、環境変化に柔軟に対応し機動的に事業を展開するため、期間をこれまでの5年から3年としました。また、中期経営計画〈2024-2026〉の基本方針を「**持続的成長に向けた経営基盤の強化**」とし、経営基盤のコアである人財と組織力の成長を加速させるとともに、機能連携の強化によるサステナビリティ経営を推進し、更なる飛躍につなげていきます。

シミズグループには創業以来220年間受け継がれてきた「ものづくりの歴史と伝統、技術」があります。これらは従業員が多様なステークホルダーと協働しながら、お客様や社会に対してシミズならではの価値を提供してきたことの積み重ねであり、しっかりと未来へつなげていかなければなりません。

この未来への挑戦に私たち一人ひとりが「**超建設**」の新たなマインドセットで取り組むこととしました。「超建設」とは、今まで大切にしてきた価値を基礎とし、既存の事業や組織の枠を超えて、お客様や社会の本質的なニーズや課題を積極的に探究しつつ、建設をはじめとする事業を通じて、お客様や社会に新しい価値を提供し、その結果私たちも共に成長していくという考え方です。

本中期経営計画〈2024-2026〉期間中には、**建設事業の収益力向上と技術・品質の追求**に加え、各事業に合った戦略を強力に推進するとともに、グローバルではそれぞれの進出国に根差した持続的・安定的な事業展開を図っていきます。併せて、資本コストや株価を意識した経営により、企業価値の向上を目指します。

シミズグループは、中期経営計画〈2024-2026〉と新たなマインドセットにより、2024年度を新たなスタートの年と位置付け、シミズグループで働く仲間が夢に向かって挑戦する環境を整えるとともに、お客様や社会の期待を超える価値の提供を実現します。



清水建設株式会社  
取締役社長

井上 和幸



# 企業理念と中期経営計画の位置付け

## 社是 論語と算盤<sup>※1</sup>

### 経営理念

真摯な姿勢と絶えざる革新志向により  
社会の期待を超える価値を創造し  
持続可能な未来づくりに貢献する

### 長期ビジョン

## SHIMZ VISION 2030

シミズグループは、建設事業の枠を超えた不断の自己変革と挑戦、多様なパートナーとの共創を通じて、時代を先取りする価値を創造（スマートイノベーション）し、人々が豊かさと幸福を実感できる、持続可能な未来社会の実現に貢献します。

企業理念を体現し、長期ビジョンが目指す姿の実現に向けた

## 中期経営計画 〈2024-2026〉

新たなマインドセット 「超建設」

## 中期経営計画〈2019-2023〉の振り返りと環境認識





# 中期経営計画〈2019-2023〉の振り返り（業績・財務KPI）

## 建設事業における収益力向上・品質の確保と非建設事業の成長が課題

### 業績

	中期経営計画〈2019-2023〉	
	2023年度 目標	2023年度 実績
総売上高	18,800	20,055
建設事業	15,500	17,531
非建設事業（開発事業等）	3,300	2,523
売上利益	2,350	895
建設事業	1,850	356
非建設事業（開発事業等）	500	538
経常利益	1,400	△198

### 財務KPI

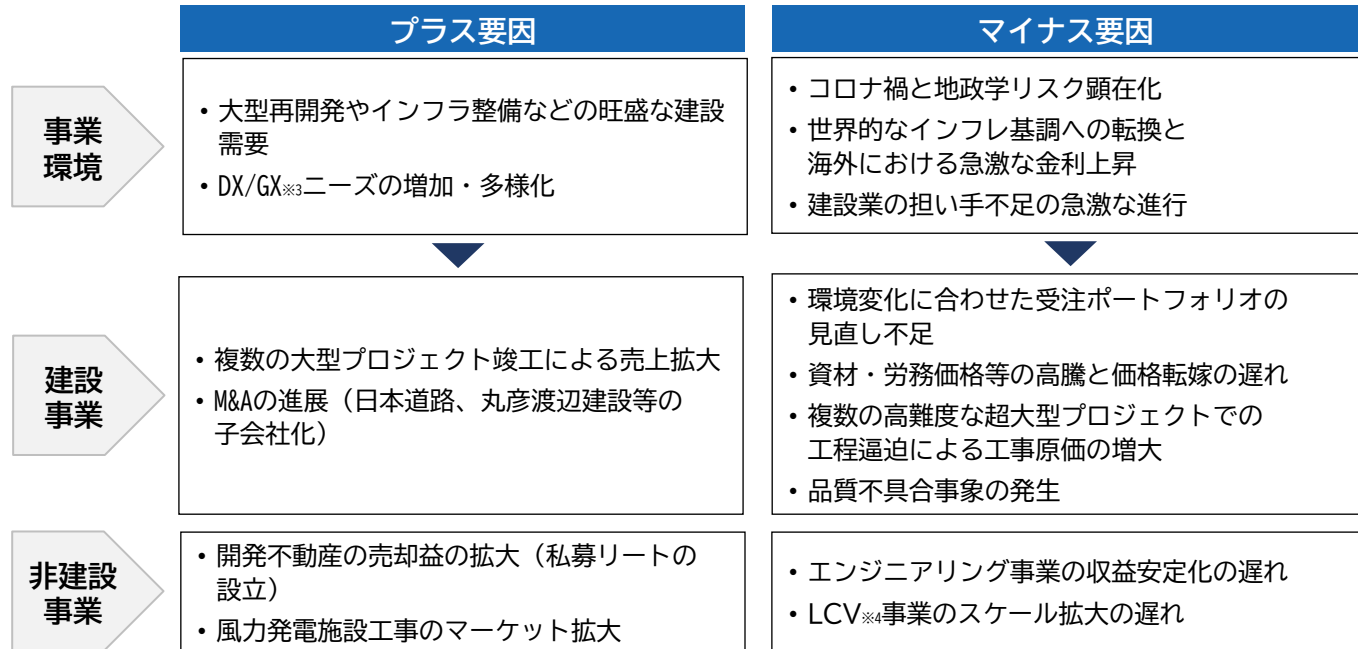
	2023年度 目標	2023年度 実績
ROE <sup>※2</sup>	10%以上	2.0%
自己資本比率	40%以上	35.0%
負債資本倍率 (D/Eレシオ)	0.7倍以下	0.68倍
配当性向	30%程度	84.9%

### 政策保有株式の縮減状況

中期経営計画〈2019-2023〉の期間中に縮減した上場株式の銘柄数は60銘柄（一部売却を含む）、売却額は1,378億円

売却代金の一部を原資に自己株式を654億円取得

### 業績の分析



### 建設事業の収益力向上に向けたこれまでの取組み（中期経営計画〈2024-2026〉へ継続）

#### 受注前審査の厳格化

業績影響が大きい大型工事の受注時には、工期・消化体制・サプライチェーン確保等を全社で検討の上、採算性を重視した受注判断を行う

#### 見積提出時の対応

見積提出時に、契約前までの資材高騰等の反映について発注者の合意を得るとともに、業務範囲・仕様決定のキープオフを明確化する

#### 契約条件交渉時の対応

資材の価格高騰・納期遅れに対応するインフレスライド条項や工期変更条項を明記した契約締結を目指す

# 中期経営計画〈2019-2023〉の振り返り（投資実績）

長期ビジョンの実現を目指し、新たな収益基盤の確立に向けた先行投資を着実に実施

投資実績

2019～2023年度総額：5,240億円

## 投資実績と主な成果

生産性向上  
研究開発投資

460億円

- 超大型・高難度プロジェクト対応力・技術の獲得
- デジタルゼネコン<sup>※5</sup>を目指した省人化・生産性向上等の先端技術の開発
- DX銘柄に2021～2023年度の3年連続選定



東急歌舞伎町タワー

不動産開発事業

3,280億円

- 私募REIT「清水建設プライベートリート投資法人」設立による不動産循環型ビジネスモデル<sup>※7</sup>構築
- スマートシティ推進の拠点整備



ミチノテラス豊洲

インフラ  
再生可能エネルギー  
新規事業他

810億円

- 世界最大級の自航式SEP船「BLUE WIND」<sup>※6</sup>の建造・運用開始
- 太陽光・バイオマス・水力等の再生可能エネルギー発電所の開発・運営



自航式SEP船「BLUE WIND」

イノベーション  
人財関連

690億円

- 事業構造・技術・人財のイノベーション拠点「NOVARE」の整備
- 人事制度改革と次世代人財育成の推進



温故創新の森 NOVARE

# 中期経営計画〈2019-2023〉の振り返り（非財務KPI・DE&Iの推進）

## 持続的な成長に向けた生産性向上・ESGの取組み、DE&Iの推進を着実に実施

### 生産性向上・ESGの取組み（非財務KPI）

#### 2023年度目標と実績

生産性向上	生産性向上率 (2016年度比)	目標 20%以上 実績 13.8%	生産技術開発を着実に進めた一方、超大型プロジェクトで生産性向上の難しさを経験。この経験を活かすとともに、生産体制の再構築が課題。
環境 (E)	建設事業におけるCO2排出量削減率 (2017年度比) 第三者保証取得前の2024年4月時点の暫定値	目標 10%以上 実績 12.5%	グループ環境ビジョン“SHIMZ Beyond Zero 2050 <sup>※9</sup> ”の取組みを推進。技術開発・モニタリングによりCO2排出量の大幅な削減を達成。
社会 (S)	働きがい指標	目標 4.0以上 実績 3.71	柔軟で多様な働き方が進み、働きやすさは向上したものの、繁忙等により働きがい指標の向上に課題。DE&Iの取組みは着実に進捗。
ガバナンス (G)	重大な法令違反	目標 0件 実績 0件	適正なコーポレートガバナンス実現に向けた組織整備と従業員の企業倫理教育の浸透により0件を達成。

### DE&Iの推進（実績）

	2019年度	2023年度
女性新卒採用比率	25.7 %	31.8 %
女性管理職比率	2.5 %	4.9 %
外国籍従業員総数（国内事業所の従業員）	66 名	136 名
障がい者雇用率	2.32 %	2.49 %
男性育児休業 取得人数	23 人	260 人
男性育児休業 取得率	6.3 %	81.0 %

※ 2024年3月31日時点 清水建設単体の数値  
女性管理職比率は2024年4月1日時点の数値

- 経営トップも参加する意識改革や理解促進を目的としたイベント（ダイバーシティフォーラム、チャレンジフォーラム、家族の日、ダイバーシティマネジメント講演会、インクルーシブリーダー研修 等）を継続的に実施
- 誰もが働きやすい職場環境整備を実施（本社等にオールジェンダートイレ・礼拝室を設置、建設現場の女性専用トイレと更衣室の100%設置を宣言 等）



「シン・ダイバーシティ活動<sup>※10</sup>」で多様な人財が活躍する組織について語り合う宮本会長（2022年度）



「家族の日」で従業員の家族と交流する井上社長（2023年度）

## 環境認識をふまえた中期経営計画〈2024-2026〉への課題

## シミズグループの強みと前中期経営計画の成果を活かし、変化する外部環境への対応力を向上させる

## 社内環境（強み、前中計成果・継続課題）

## シミズグループの強み

- 高い技術力と新たな挑戦で手に入れた実績
- 豊富な実績に基づくお客様からの信頼
- 多様なニーズに応えるプロフェッショナル人財と現場力
- ものづくりを支える国内外のネットワーク

## 前中期経営計画の成果

- 新たな収益基盤の確立に向けた先行投資を着実に実施

## 前中期経営計画の継続課題

- 建設事業における収益力向上・品質の確保と非建設事業の成長

## 外部環境

## 変化が激しく先行き不透明な時代

- 気候変動による自然災害の増加・激甚化とGXに向けた産業構造の転換
- 世界経済の減速懸念とインフレ基調の継続
- 地政学・安全保障リスクの顕在化

## 担い手不足の進行と調達リスクの増大

- 国内建設市場は堅調に推移するも、労働規制強化・担い手不足進行
- 資材供給網の不安定化と資材・エネルギー価格の高止まり、労務費上昇

## 社会課題の複雑化とお客様ニーズの多様化

- グローバルに多様化するDX/GXニーズ・デジタル社会の到来
- サプライチェーンと一体となった建設DXの加速化
- M&A活用等による事業領域拡大の流れ

## 中期経営計画〈2024-2026〉で取り組むべき経営課題

- 戦略実行力の向上を目指した経営基盤強化
- 収益力の向上と技術・品質確保に向けた事業戦略・グローバル展開の着実な実行
- 強みと先行投資成果の活用、多様化するお客様・社会の本質的ニーズの実現



## 中期経営計画 〈2024-2026〉

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



- ・ 強靭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※11を活用したまちづくり
- ・ Well-being ※12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

## 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、戦略実行力の向上を目指します。



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※14  
4.0以上

建設基幹資格取得率※15  
80%以上維持

女性管理職比率  
6%以上  
(2030年に10%以上)

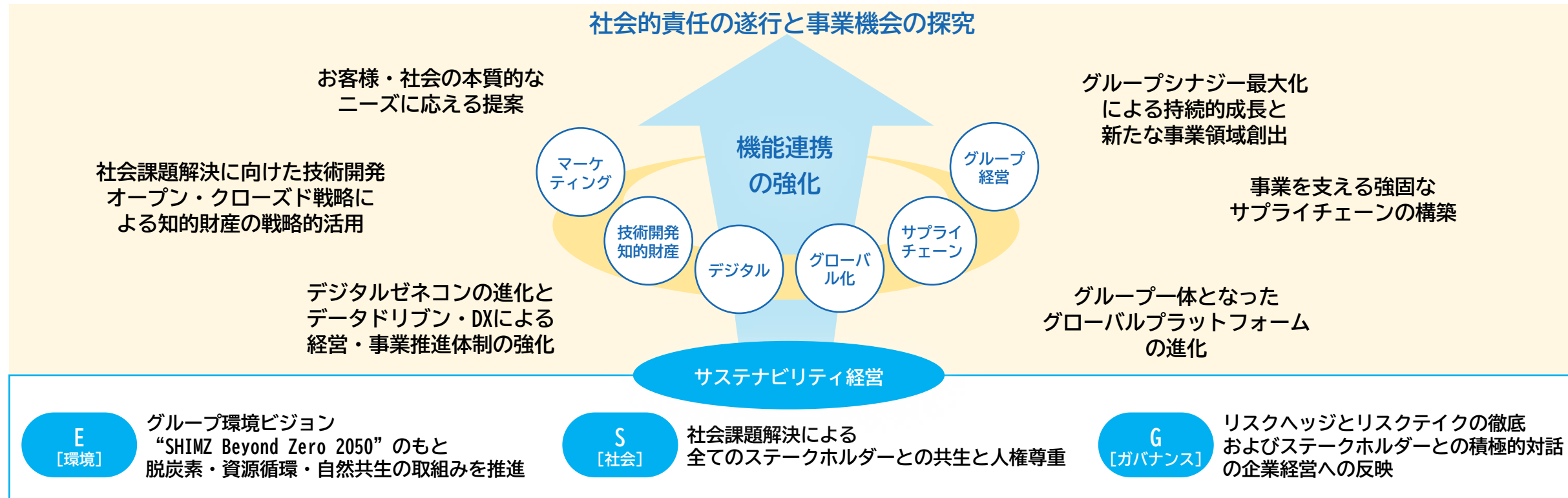
障がい者雇用率  
2.7%以上

DXコア人財※16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

CLOSE-UP 温故創新の森 NOVARE

「超建設」の新たなマインドセットにより建設事業の枠を超えて、  
レジリエント、インクルーシブ、サステナブルな社会の実現を目指す戦略拠点

温故創新<sup>※20</sup>の森 NOVARE  
<https://www.shimz.co.jp/novare/>



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



3つのイノベーション

事業構造のイノベーション

目指すべきイノベーションの方向性

国内外の革新的な研究機関、スタートアップ等との共創による事業構造・収益源を多様化

技術のイノベーション

オープンイノベーション<sup>※21</sup>による新規・既存技術の複合型ソリューションを創出

人財のイノベーション

従来の常識や慣習に捉われない、オリジナリティとアジャイル思考の人財を創出

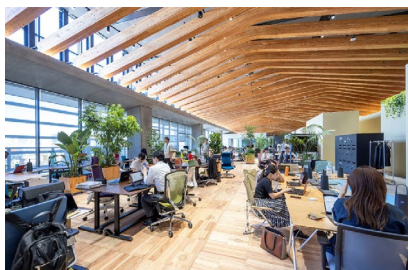
国内外の産・官・学の連携

ハブ機能によるイノベーションの融合

全社最適の意思決定とソリューションが生まれる環境の整備

スマートイノベーションカンパニー  
変革・挑戦による新たな価値の創造

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



旧渋谷邸

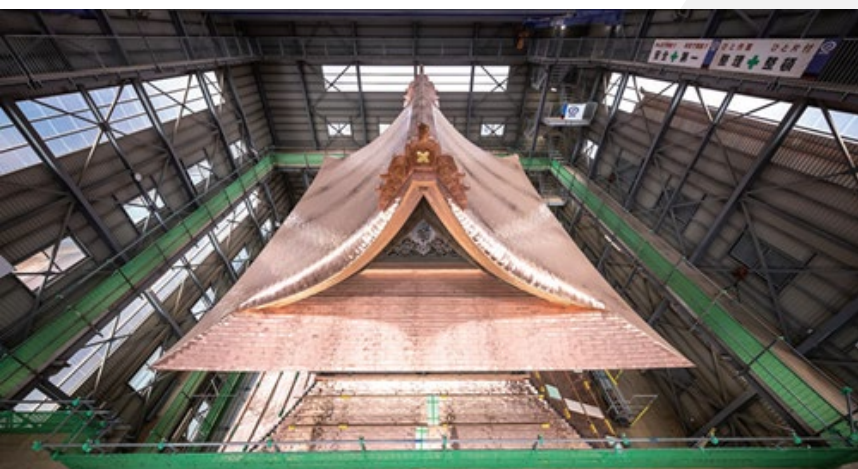




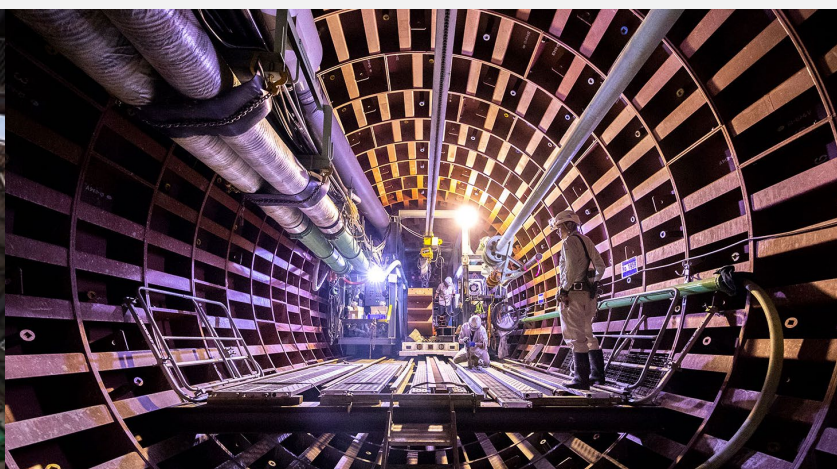
## 2

## 事業戦略

シミズグループは、事業ごとの目指す方向性を策定するとともに、それを実現するための事業方針を設定しました。事業方針に基づき、各事業を成長させることで、事業ポートフォリオの充実を図っていきます。



重要文化財阿蘇神社楼門保存修理工事



立会川幹線雨水放流管工事



大規模賃貸オフィスビル「横浜グランゲート」

## 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

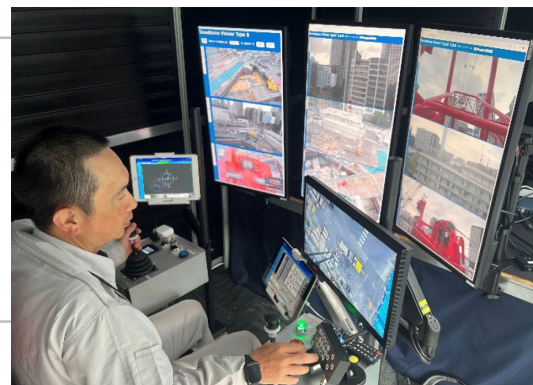
#### ものづくりの魅力を 追求できる生産体制の再構築

- 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

- より公平なり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 ●●●
- 洋上風力のトップランナーとして、**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)<sup>※29</sup>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)



## 3

## グローバル展開

シミズグループは、これまで各国の大規模インフラ整備やランドマーク建設など、安全・安心・快適の実現と進出国の発展に寄与してきました。拠点経営の自立化により、建設周辺ビジネスを含め、進出国に根差した戦略を実行し、グローバルプレーヤーとしての更なる飛躍を目指します。







## 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)

3-2 主要エリアにおける事業の展開

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応える営業活動
- 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

## 資本政策・成長投資

経営基盤強化、事業戦略、グローバル展開を推進するとともに、経営数値目標の達成と資本コストや株価を意識した経営の実現に向け資本政策を実施します。さらに事業・人財投資等の持続的成長に資する投資を着実に進めます。

シミズグループは、これらの投資に加え、サステナビリティ経営を推進し、事業活動を通じて社会的責任を果たすことで、企業価値向上と持続的な成長の実現を目指します。



企業理解促進のための個人株主様向け現場見学会  
(東京都三鷹市)



スポーツを通じた地域・社会への貢献「清水建設江東ブルーシャークス」  
(東京都江東区)



木材の循環調達を推進する「シミズめぐりの森」  
(群馬県川場村)



## 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
総売上高	20,055		18,000		18,900		ROE 8%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
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	負債資本倍率 (D/Eレシオ) 1.0倍以内
営業利益	△246		410		1,000		配当性向 40%程度 (下限配当 年20円)
経常利益	△198		410		950		
当期純利益	171		400		700		

中長期的に  
(次期中期経営  
計画期間中)

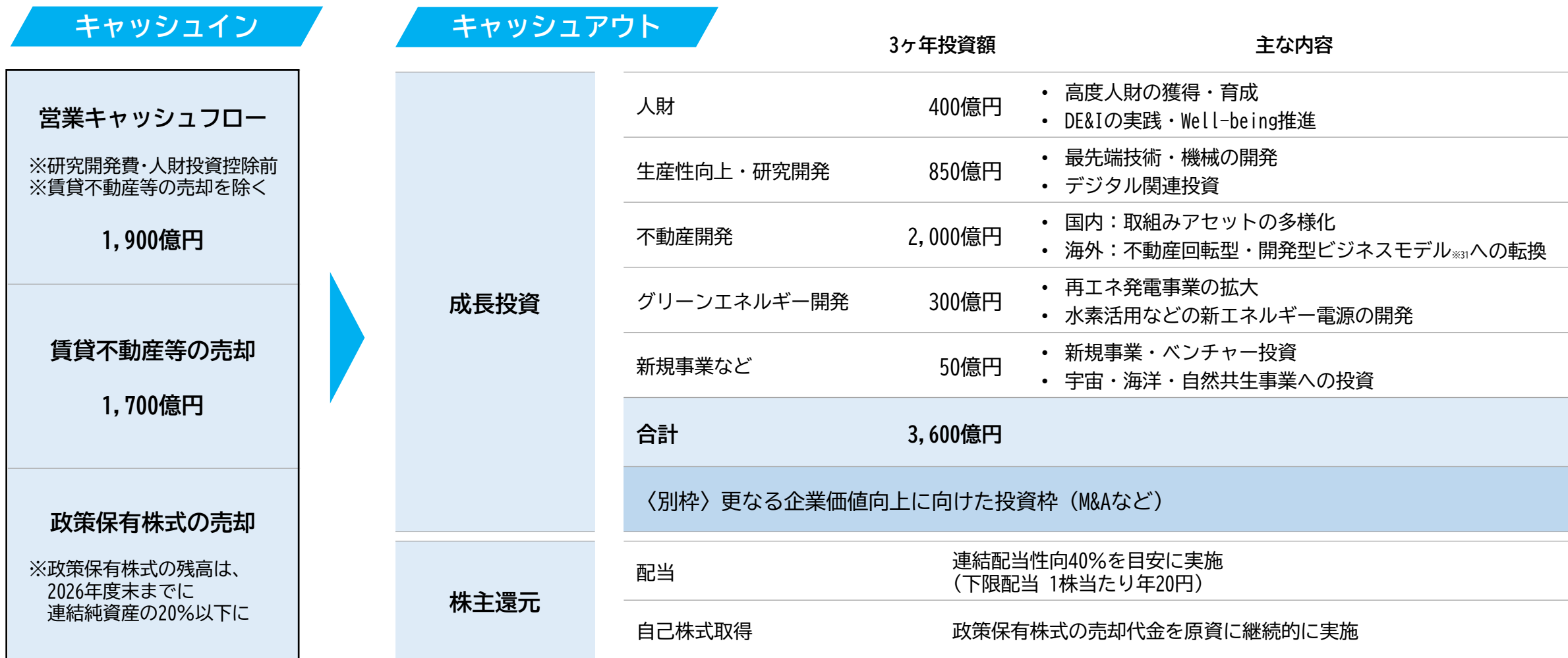
ROE  
10%以上

自己資本比率  
40%以上

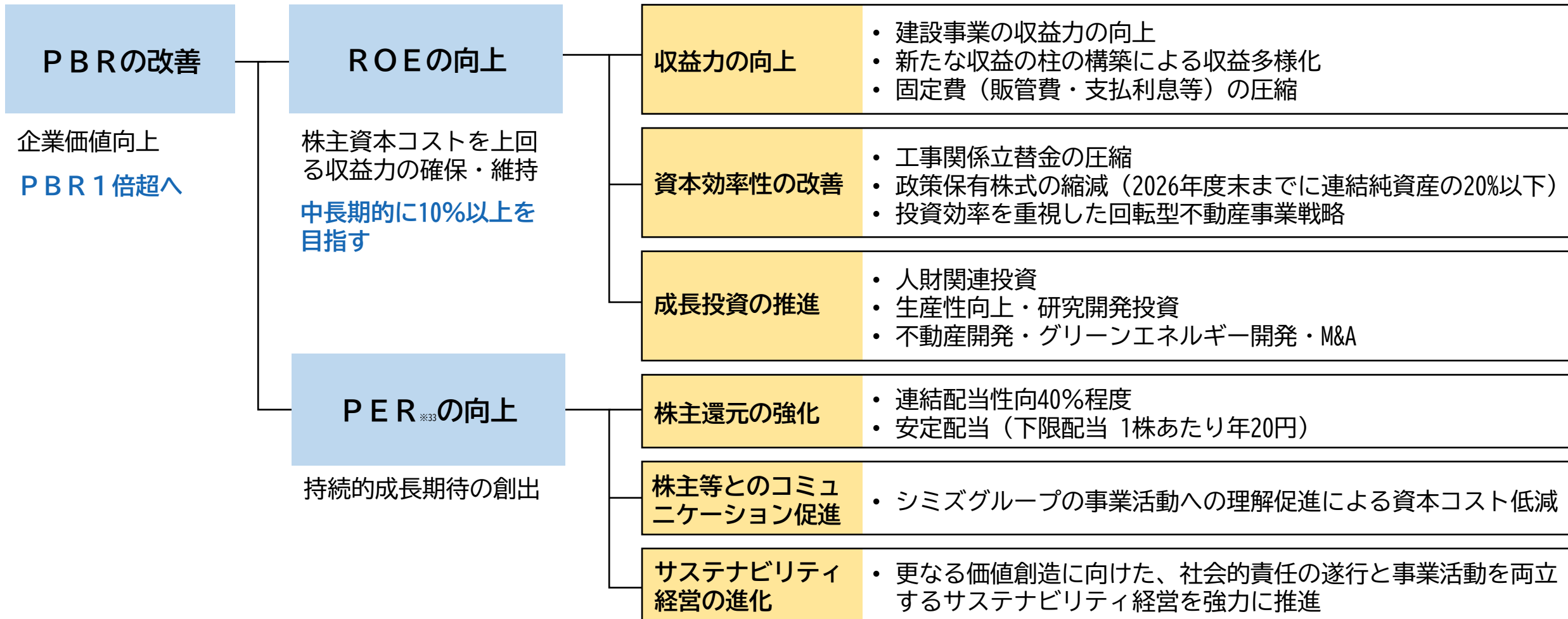
負債資本倍率  
(D/Eレシオ)  
0.7倍程度

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



## 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





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「道徳経済合一説」。
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。

子どもたちに誇れるしごとを。

SHIMIZU CORPORATION  
清水建設



本資料には、シミズグループの将来に関する計画や戦略、業績等の経営数値に関する目標が記載されております。  
これらの記載は、シミズグループが現時点で入手可能な情報に基づき作成した予想であり、  
潜在的なリスクや不確実性を含んでいるほか、実際の業績は将来の予想と異なる可能性があります。