

清水建設グループ

中期経営計画

〈2019－2023〉

清水建設グループ

中期経営計画

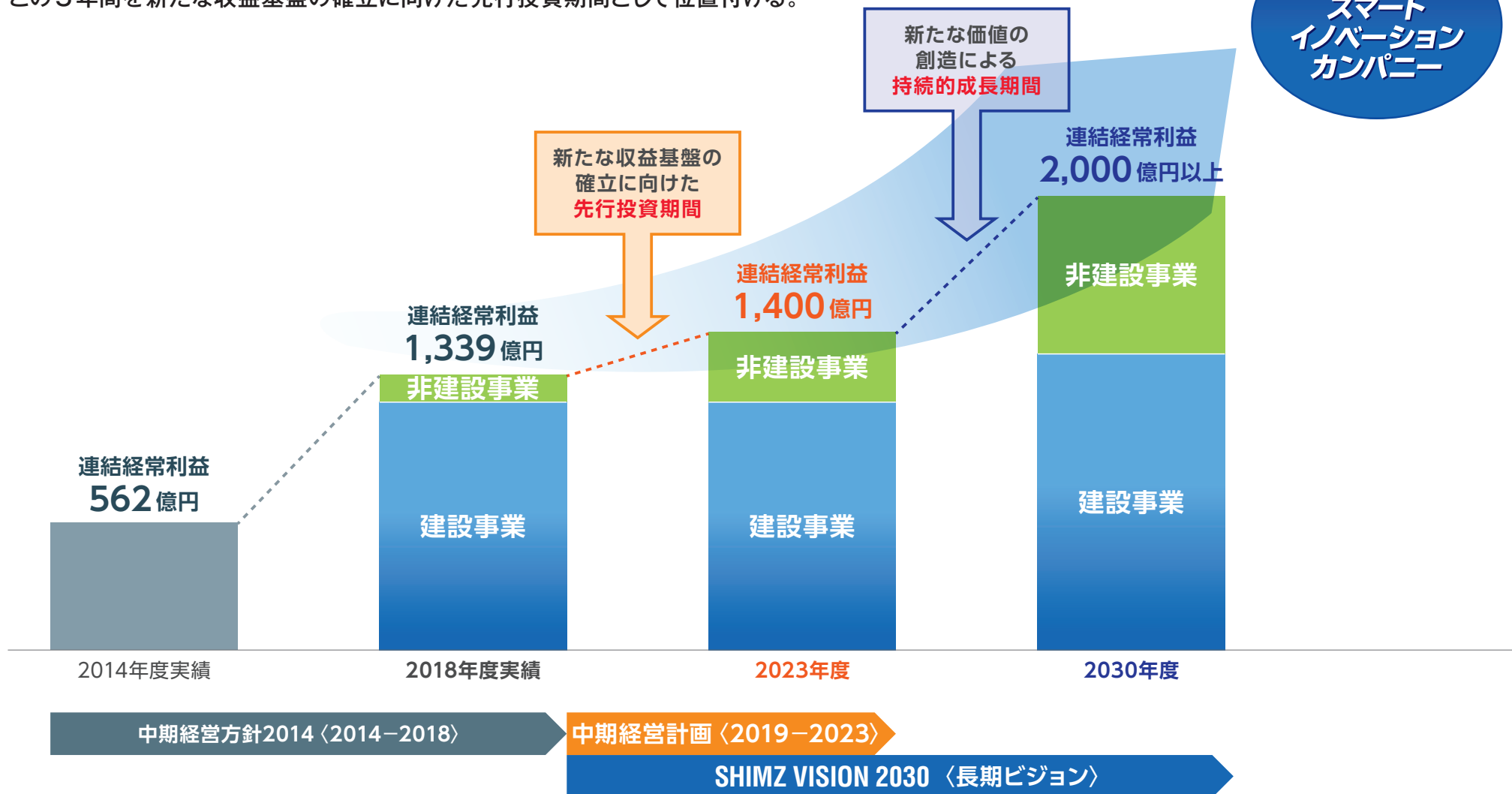
〈2019－2023〉

1 中期経営計画〈2019－2023〉の位置付け	01
2 基本方針	02
3 経営数値目標（連結ベース）	03
4 資本政策	04
5 投資計画〈2019－2023年度〉	05
6 非財務KPI	06
7 重点戦略	
[建設事業の深耕・進化]	
建築事業	07
土木事業	08
海外建設事業	09
[非建設事業の収益基盤確立]	
不動産開発事業	10
エンジニアリング事業	11
LCV事業	12
フロンティア事業	13
[成長を支える経営基盤の強化]	
技術開発・デジタル戦略	14
人財育成・働き方改革	15
サプライチェーン強化・グループ経営	16
8 グローバル展開の加速	17
9 ESG経営の推進	18

1 中期経営計画〈2019–2023〉の位置付け

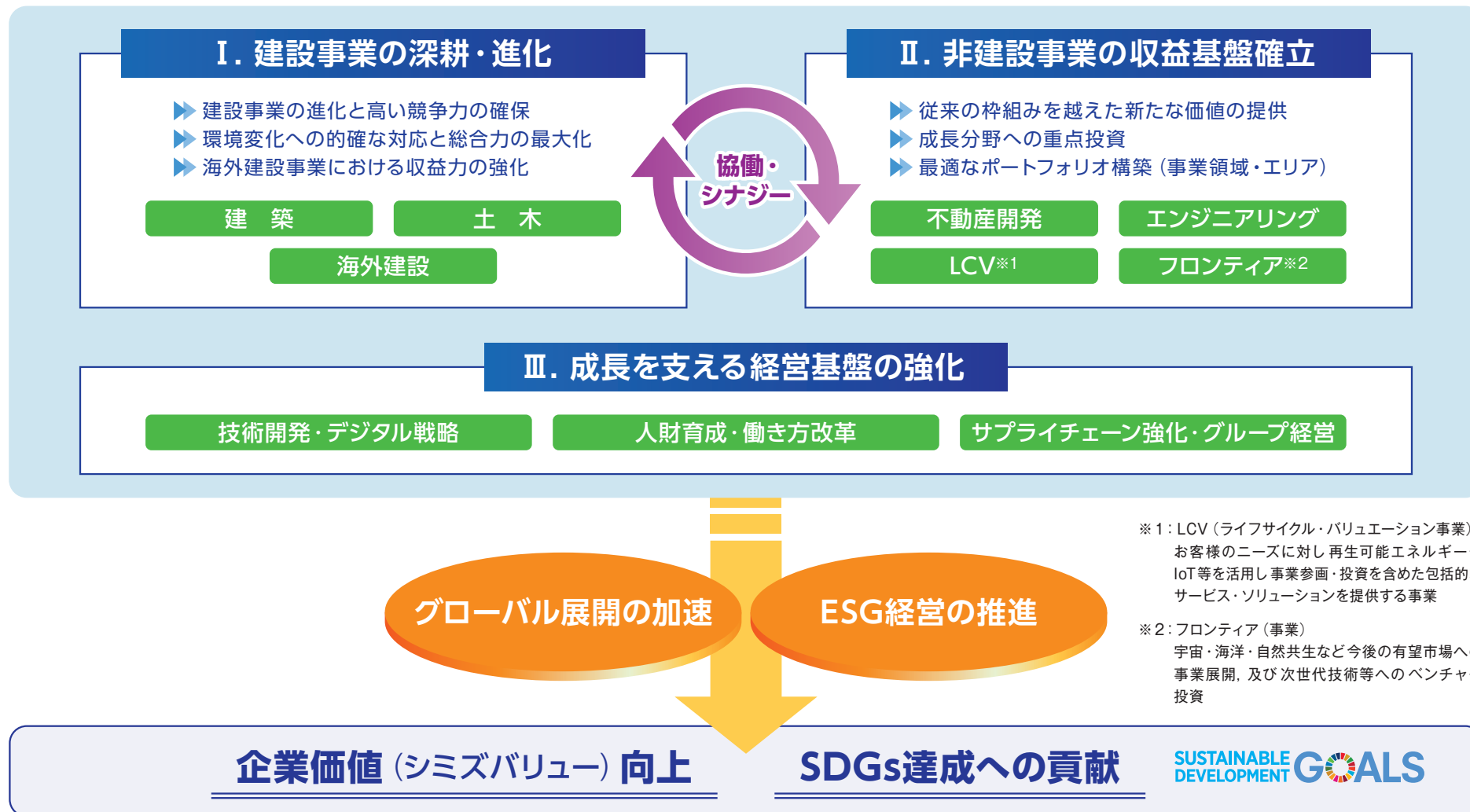
～「SHIMZ VISION 2030」の実現に向けて～

企業価値の持続的成長を目指し、外部環境の変化に機敏に対応しつつ、利益水準を維持するとともに、この5年間で新たな収益基盤の確立に向けた先行投資期間として位置付ける。



2 基本方針

- ▶ 建設事業の深耕・進化と、非建設事業の収益基盤確立及び成長を支える経営基盤の強化を図り、グローバル展開の加速とESG経営の推進により、シミズグループの企業価値向上を実現し、SDGsの達成に貢献する。



3 経営数値目標 (連結ベース)

- ▶ 建設事業での安定的な収益基盤を維持しつつ、非建設事業の着実な収益力向上により中長期的に収益構造を強化しグループの持続的成長を実現する。
- ▶ 非建設事業の成長に資する投資を着実に実施しつつ、財務体質の健全性を維持する。

(単位：億円)	中期経営方針2014		中期経営計画〈2019－2023〉		財務KPI
	2018年度 目標	2018年度 実績	2023年度 目標		
総売上高	16,300	16,649	18,800		<ul style="list-style-type: none"> 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倍以下 配当性向 30%程度
建設事業	14,900	15,046	15,500		
非建設事業 (開発事業等)	1,400	1,603	3,300		
売上利益	1,750	2,166	2,350		
建設事業	1,560	1,968	1,850		
非建設事業 (開発事業等)	190	198	500		
経常利益	1,020	1,339	1,400		

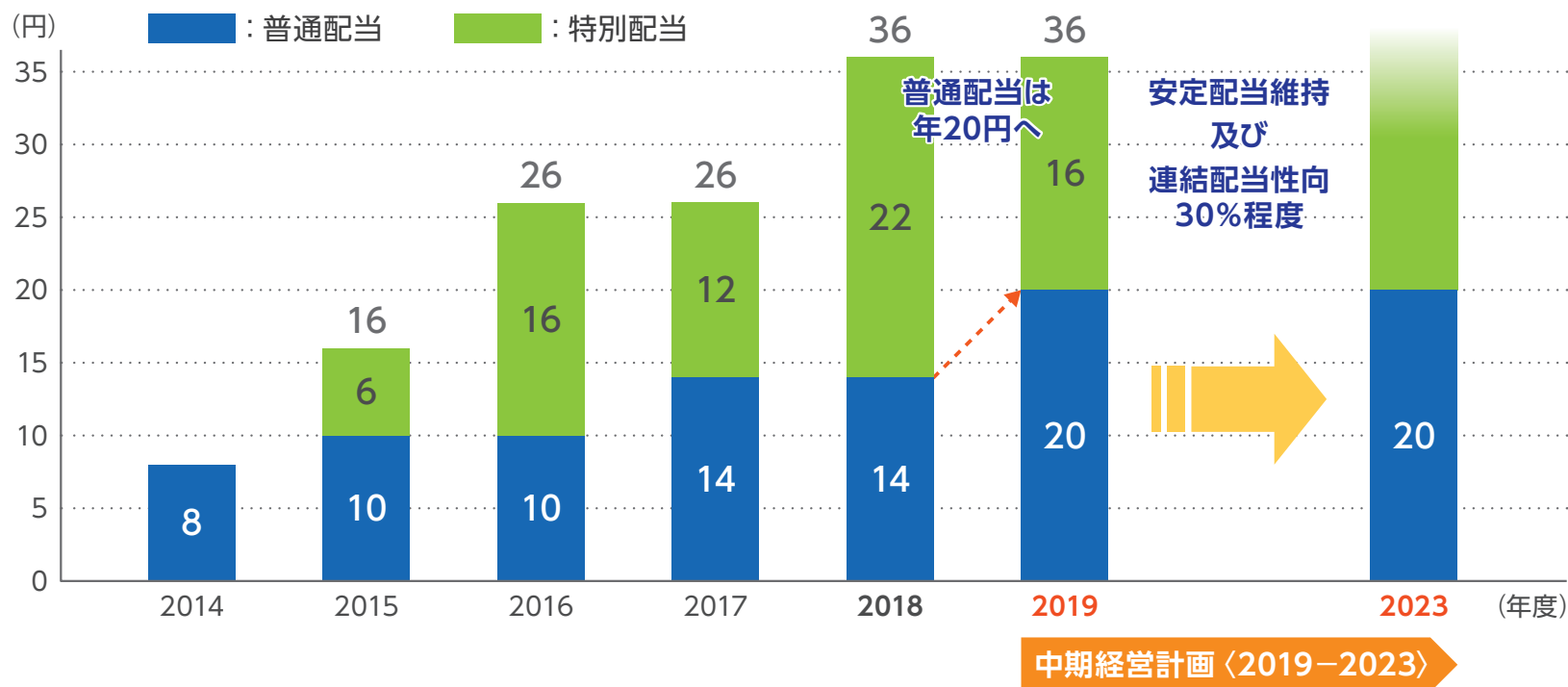
4 資本政策

□ 政策保有株式の縮減

- ▶ 政策保有株式の縮減を段階的に進め、資本の有効活用を図る。
- ▶ 売却代金の一部を原資として自己株式を取得し、成長戦略の実現に向けた機動的な資本政策を実施する。

□ 株主還元の拡充

- ▶ 長期的発展の礎となる財務体質の強化と安定配当（普通配当）の維持を基本方針としつつ、成長により稼得した利益を連結配当性向30%を目安に還元する。



5 投資計画〈2019－2023年度〉

▶▶ 長期ビジョン達成に向けた新たな収益基盤確立のため、5年間で7,500億円の投資を実施する。

項目	投資額（5ヶ年）							
生産性向上・研究開発投資	1,000億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ 建設生産システムの進化（ロボット等） ■ 研究開発拠点の拡充 ■ デジタル関連投資 他 						
不動産開発事業	5,000億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ 国内開発事業・賃貸資産の拡充 ■ 海外事業の拡大（ASEAN・北米等） 他 <table style="margin-left: 20px; border-collapse: collapse;"> <tr> <td>新規投資額</td> <td style="text-align: right;">5,000</td> </tr> <tr> <td>売却による回収</td> <td style="text-align: right;">▲1,000</td> </tr> <tr> <td>NET投資額</td> <td style="text-align: right;">4,000</td> </tr> </table>	新規投資額	5,000	売却による回収	▲1,000	NET投資額	4,000
新規投資額	5,000							
売却による回収	▲1,000							
NET投資額	4,000							
インフラ・再生可能エネルギー 新規事業（フロンティア事業 他）	1,300億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ インフラ運営・BSP事業 ■ 再生可能エネルギー関連事業 ■ 宇宙・海洋・自然共生事業 ■ 次世代ベンチャー投資 他 						
人財関連	200億円	<ul style="list-style-type: none"> ■ 高度プロフェッショナル人財 ■ グローバル化・制度改革 他 						
5ヶ年投資額 合計	7,500億円							

6 非財務KPI

▶ 建設事業における労働生産性を向上させるとともに、ESGの観点から企業価値の向上を図り、SDGsの達成に貢献する。

主要KPI (重要評価指標)		2023年度目標	関連する主なSDGs
生産性向上	建設事業における生産性 (2016年度比) 向上率	20%以上	 
環境 (E)	建設事業におけるCO ₂ 排出量 (2017年度比) 削減率 ^{※1}	10%以上	  
社会 (S)	働きがい指標 ^{※2}	4.0以上	   
ガバナンス (G)	重大な法令違反件数	0件	

※1：当社エコロジー・ミッション2030-2050活動に対応する目標

※2：当社従業員意識調査による指標（5段階評価の平均）



7 重点戦略 — 建築事業 —

▶ 事業競争力の強化に向けた重点戦略の加速，技術力の更なる向上と新規事業領域への挑戦

1. 大規模プロジェクトへの対応力強化

- ▶ 上流段階からの取組みの強化とコスト競争力の向上
- ▶ AI等の最新技術を活用した機械・構工法等の開発推進・展開
- ▶ BIM, 省人化施工, デジタル化技術等の積極的な活用

2. 顧客ニーズの変化をとらえた多様な案件への取組強化

- ▶ 豊富な施工実績を活用したリニューアル市場への対応
- ▶ 大規模改修工事 (BCP, ZEB, WELLなど) の取組強化
- ▶ きめ細かなエリア営業戦略の推進, PFI / PPP 営業体制の強化
- ▶ 建築生産システム改革による生産性向上と生産体制の強化
- ▶ 廃炉及び次世代炉含む原子力関連施設への継続した取組み

3. 相乗効果の最大化に向けたグループ経営力の強化

- ▶ 建設分野のグループ企業の成長戦略実現に向けた連携強化
- ▶ 建築関連分野における新規事業領域の開拓と推進



虎ノ門・麻布台地区

(都市計画素案 (概要)より)



Robo-Buddy (内装多能工ロボット)



7 重点戦略 — 土木事業 —

▶ 組織力の強化と技術開発の推進による生産性と収益力の向上,
外部連携による事業領域の拡大

1. 営業・設計・施工組織の強化による安定した収益基盤の構築

- ▶ 特定工種・分野別に設計・施工人財の計画的育成
- ▶ 技術・ノウハウを確実に伝承する教育プログラムの定着
- ▶ 土木技術者の増強による確実な生産体制の整備
- ▶ 営業人財の育成と顧客対応力・発信力の強化
- ▶ 再生可能エネルギー分野における総合エンジニアリング力の強化

2. 生産性向上・収益力向上を実現する技術開発の推進と展開

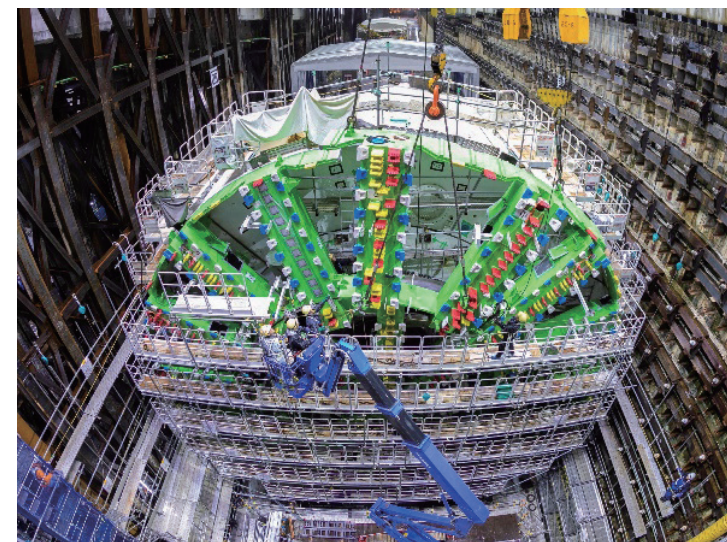
- ▶ CIM等, 生産・管理システムの革新と
i-Constructionの全面導入による生産性向上
- ▶ インフラ更新・防災減災, エネルギー等, 注力分野での差別化技術の開発

3. 外部企業とのアライアンス強化による事業領域の拡大

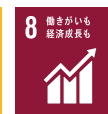
- ▶ 海外事業拡大に向けた体制の構築
- ▶ 川上・川下への事業領域拡大に向けた設計・技術力の強化
- ▶ 維持管理, コンサルティング事業の構築と安定収益化



ハツ場ダム本体建設工事



東京外かく環状道路 本線トンネル (南行) 大泉南工事



7 重点戦略 — 海外建設事業 —

▶ 提案力・技術力・総合力による差別化・多様化戦略と
グローバル市場で生き抜く強靱な体制の構築

1. プロジェクト対応力の向上による更なる収益力強化

- ▶ 高度な技術・ノウハウが必要なプロジェクトにおける優位性確立
- ▶ 設計施工案件の創出等による高収益モデルの確立
- ▶ グループ内連携による提案力強化
(生産施設等のプロセスエンジニアリング提案, BCP・リニューアル提案等)

2. 事業体質・マネジメント体制・生産体制のブラッシュアップ

- ▶ 効率的かつ効果的な事業展開とマネジメント体制の実現
- ▶ 強靱な生産体制の確立
(工業化の推進, 高難度プロジェクト対応人財の育成)

3. グループの総合力を活かした収益源の多様化

- ▶ 不動産開発, スマートシティ, 再生可能エネルギー分野との連携拡大
- ▶ 建設関連・ITなど国内外の有力企業・異業種アライアンスの推進
- ▶ PPP等のインフラ運営, CM・コンサルティング等の
フィービジネスの拡大に向けた人財の確保・育成



ASTRA Tower (インドネシア)



ビンカイン橋 (ベトナム)

(Viet Nam Expressway Corporation 提供)



ジャカルタ都市高速鉄道 (インドネシア)



7 重点戦略 — 不動産開発事業 —

▶ 更なる成長に向け最適な事業ポートフォリオを意識した事業領域・エリアの拡張とシミズグループの技術を活かした、快適で効率的なまちづくりの実現

1. コア事業の確実な成長と強みを活かした事業領域の拡大

- ▶ 安定収益の確保に向けた賃貸資産の更なる拡充
- ▶ コア事業であるオフィスの新たな価値創造
- ▶ 物流施設事業の拡大と成長市場への取組み強化
- ▶ 重点地区を絞った再開発事業におけるまちづくりや大規模面開発への取組み強化
- ▶ 資産運用ビジネスの拡充によるグループ全体のストックビジネス拡大
- ▶ 既存ビルのバリューアップ事業（ecoBCPリニューアル等）の推進

2. 海外事業ポートフォリオの最適化

- ▶ 成長性・安定性を踏まえた投資対象国の多様化（ASEAN, 北米 他）
 - シンガポール：オフィス等新規開発賃貸，企業跡地再開発
 - ASEAN：住宅開発分譲，オフィス等新規開発賃貸
 - 北米：既存物件のリニューアル・バリューアップ型開発，賃貸住宅・工業系等の新規開発
- ▶ ローカルパートナーとのアライアンス強化



横浜グランゲート



エスロジ新座



Robinson Road Office Project
(シンガポール)



豊洲6丁目4-2, 4-3街区プロジェクト



7 重点戦略 —エンジニアリング事業—

▶ 新エネルギー、環境浄化、ライフサイエンスおよびデジタルソリューションに重点注力し、脱炭素社会と安全・安心・健康な生活環境を実現

1. エネルギー・環境・プラント・情報の基幹4分野の

営業力、競争力、収益力の更なる強化によるEPC事業の拡大

- ▶ 風力（陸上・洋上）大型案件でのシェア拡大
- ▶ 汚染土壌浄化技術等の深化による幅広い環境浄化エンジニアリングの展開
- ▶ 高度生産施設における高効率化・自動化対応等によるターンキー受注の拡大
- ▶ 施設用途・顧客ニーズに応えるICTシステム受注の拡大

2. 新規分野の開拓による次世代へ向けた持続的成長の実現

- ▶ 次世代エネルギー、ライフサイエンス、先端デジタル技術、海洋資源開発等の新規分野の開拓
- ▶ 異業種、ベンチャー企業とのアライアンスの積極推進

3. 実績・ノウハウ・強みを活かしたグローバル事業基盤の確立

- ▶ プラント事業、環境浄化・再生可能エネルギー等、事業ごとの優位性を活かした戦略的なエリア展開

4. EPCの知見・技術を活かした運営事業の構築による収益基盤の多角化

- ▶ 土壌・水浄化、先端施設O&M※、海洋開発関連等への展開

※ O&M: オペレーション&メンテナンス



大洞山ウィンドファーム



土壌洗浄プラント



抗体医薬精製設備



細胞培養一元管理システム



7 重点戦略 — LCV事業 —

▶ エネルギーや管理運営等の多様なサービスの提供により、
建物やインフラ、まちのライフサイクルにわたる持続的な価値向上と
利用者の満足度向上を実現

1. 包括的なサービスソリューションの提供によるBSP*事業の拡大

- ▶ 設備サービスを核とした施設運用事業によるワンストップサービス
- ▶ WELL (健康) サービス事業による健康・快適性能の向上
- ▶ サステナビリティリノベーション事業による不動産の価値向上
- ▶ IoT・AI活用, グループ連携によるFM, PM, BMの更なる拡大

2. エネルギー事業の拡大とインフラ運営事業への取組強化

- ▶ 再生可能エネルギー発電・供給事業の拡大
- ▶ 空港・道路等のインフラコンセッション事業への取組強化
- ▶ 海外におけるエネルギー, インフラ運営事業への参入

3. ICT技術によるサービス事業の推進とスマートシティの実現

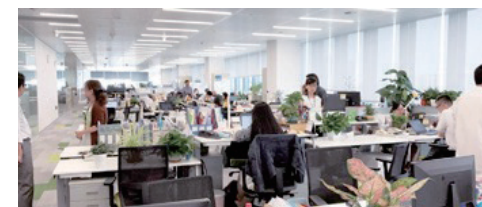
- ▶ インフラ・施設情報のデータベース化, IoT・AIを活用した新規事業参画と
先鋭的まちづくり事業への展開 (音声ナビゲーションサービス, 位置情報サービス 等)
- ▶ 都市OS (Operating System) の構築によるスマートシティの実現と事業創出



病院運営業務 (多摩医療PFI)



メガソーラー (赤穂太陽光)

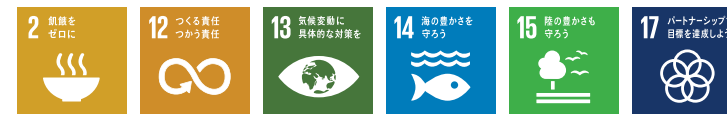


WELL認証 (当社上海オフィス)



音声ナビゲーションサービス

*BSP: ビルディングサービスプロバイダー



7 重点戦略 —フロンティア事業—

- ▶ 人類の活動領域を“陸”から“海”，“地球”から“宇宙”へと広げ，地球・人類の持続的な発展に貢献
- ▶ 自然共生事業を通じた気候変動対策，地球環境保全と地方創生への貢献
- ▶ 次世代への布石としての将来性のあるベンチャー企業への投資

1. 海洋都市開発のビジネスモデル構築

- ▶ “海洋未来都市”という新しい市場の創出
- ▶ 設計施工から施設管理までのワンストップビジネスモデルの確立

2. 総合宇宙企業として宇宙ビジネス新時代をリード

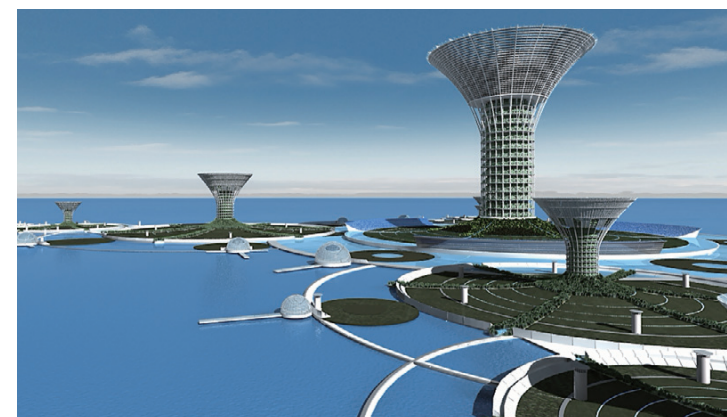
- ▶ 小型ロケット打上げ事業への参入
- ▶ 衛星データ活用ビジネスの推進
- ▶ 月資源利用，月面構造物建設等の着実な研究開発の推進

3. 環境イノベーションを実現する農林水産事業の構築（自然共生事業）

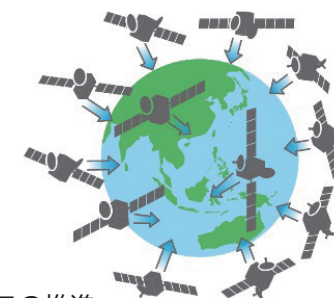
- ▶ 「食の安定供給」のための閉鎖型植物工場分野への参入
- ▶ タンパク・脂肪の生産効率が高い微細藻類の生産販売
- ▶ バイオプラスチック（木質新素材）等の脱化石原料事業への参入
- ▶ 農業残渣の活用，地域農業の再生

4. 次世代の建設技術や地球規模の課題解決型新規事業への投資

- ▶ 将来性のあるベンチャー企業への投資及びコラボレーションの継続
- ▶ オープンイノベーションによる建設ICT技術・ロボット・AI等の導入
- ▶ ベンチャー投資による新規事業領域の拡大



海洋未来都市構想 GREEN FLOAT



衛星データ
活用ビジネスの推進



自然共生（持続可能な地域づくり）

7 重点戦略 — 技術開発・デジタル戦略 —

□ 技術開発

▶ 革新的な技術開発を可能にするために、研究施設の整備、人財の育成、知財戦略を推進するとともに、オープンイノベーションを活性化

1. 革新的な生産・品質管理システムの確立に向けた技術開発の推進

- ▶ 将来の成長分野（スマートシティ、交通インフラ等）に関する計画・設計・生産技術開発
- ▶ 機械化・ロボット化、AI・IoT技術の活用推進等

2. 安全安心、快適で持続可能な社会の実現に向けた技術開発の推進

3. 技術開発基盤（人財、施設、外部連携、知財戦略等）の構築

□ デジタル戦略

▶ デジタルプラットフォームの活用によるビジネスモデルやワークスタイルの変革をグループ全体で実現

1. 最新の情報通信技術の活用により、当社を取り巻く環境の変化に柔軟かつ迅速に対応し、既存事業の成長と新事業の創出を加速

2. 最先端かつグローバルに活用できるデジタルプラットフォームの整備による、様々なライフスタイル及びワークスタイルへの対応

7 重点戦略 一人財育成・働き方改革

▶▶ 次世代を担う人財を確保・育成するとともに、多様で柔軟な働き方の定着と働きがいのある職場環境を実現

1. グローバル人財・イノベーション人財戦略の推進

- ▶ 人財の確保・育成に向けた計画的かつ継続的な人財投資の推進
- ▶ 事業展開に対応した人事管理の仕組みや人財データベースの構築
- ▶ 事業家マインドを持った人財の育成と活用

2. 「働きがい」の継続的な向上

- ▶ 「働きがい」の可視化と、その向上に向けた継続的な取組み
- ▶ 「人生100年時代」を見据えた人財の活躍環境の整備
- ▶ 多様で柔軟かつ時間意識の高い働き方の定着に向けた取組み

3. 多様な人々が活躍できるインクルーシブな人財マネジメントの構築

- ▶ ダイバーシティ推進施策の展開
- ▶ 一人ひとりの心身の健康、職場の活性化等による健康経営の推進

7 重点戦略 — サプライチェーン強化・グループ経営 —

▶ 確実な生産体制を支えるサプライチェーンの強化・拡充と、
多様な事業展開を可能とする柔軟かつスピード感のあるグループ経営の実現

1. 建設事業の進化に向けたサプライチェーンの強化・拡充

- ▶ 協力会社との連携強化及び全国連携による全社最適な生産体制の構築
- ▶ 競争力強化につながる工種・技術を保有する企業や調達先との連携の拡大
- ▶ 技能労働者の入職・定着・スキルアップ支援による担い手確保
- ▶ 確実な生産体制と収益力向上のためのグローバルな調達ネットワークの構築

2. 多様な事業展開を支える新たなサプライチェーンの構築

- ▶ 非建設事業分野における多様なパートナー企業との連携
- ▶ グローバル展開におけるエリア単位でのサプライチェーン及びアライアンスの強化

3. 柔軟かつスピード感のあるグループ経営体制の構築

- ▶ 資本提携・M&A等を視野に入れた柔軟なグループ経営の実現とガバナンスの強化
- ▶ グループ人財の柔軟な活用・シフトができる体制の整備

8 グローバル展開の加速

- ▶ 長期ビジョンの達成に向けて、重点戦略エリアを定め、市場環境に応じた事業連携によるグローバルな高収益体質を確立するとともに、これを支える強固なグループ経営体制を構築

1. [建設事業]

海外戦略の再構築と、エリア単位の明確な事業戦略の推進

- ▶ マーケットの潜在力、成長力に応じた選択と集中による事業展開
- ▶ 技術力、設計施工ノウハウ等の強みを活かした多様な顧客層へのアプローチ
- ▶ エリア単位での非建設事業とのシナジー追求による収益源の多様化と拡大

2. [非建設事業]

ポートフォリオの多様化と外部とのアライアンス推進によるグローバル展開

- ▶ 投資対象エリア、物件の多様化等のポートフォリオを重視した不動産開発事業の拡張
- ▶ 建設事業との連携と外部アライアンスの推進によるエンジニアリング事業の展開
- ▶ 再生可能エネルギー・環境浄化・インフラPPP関連事業への参入

3. [基盤整備]

グローバル展開の加速を支える組織・人財の拡充

- ▶ 事業を適正に遂行するためのガバナンスの強化
- ▶ 拠点経営の自立化と、透明性を確保した公正な制度による成長の促進
- ▶ グローバルなコア人財と、国・地域を支える人財開発の推進
- ▶ 外部との共創（M&A, アライアンス）による成長戦略の実現

9 ESG経営の推進

▶ 事業活動を通じて社会的責任を果たすことで、ステークホルダーからの信頼を高めるとともに、中長期的な企業価値向上と持続的な成長を実現

1. E [環境]: 持続可能な地球環境への貢献

- ▶ CO₂削減の中長期目標「エコロジー・ミッション 2030-2050」の着実な推進
- ▶ 生物多様性の保全・指標化に向けた取組み
- ▶ 限りある地球資源の有効活用と廃棄物削減に向けた取組み

2. S [社会]: すべてのステークホルダーとの「共生」

- ▶ 自然災害に対し、サプライチェーンと一体のBCP対応で、顧客・社会へ“安全・安心”を提供
- ▶ お客様の期待を超える価値の提供による顧客満足の獲得
- ▶ 人権尊重の徹底と「働き方改革」によるサプライチェーンを含む労働環境の整備
- ▶ 良き企業市民として地域社会と共生し、社会課題の解決に貢献

3. G [ガバナンス]: コンプライアンスの徹底とリスクマネジメントの強化

- ▶ 社是「論語と算盤」に基づく企業倫理の浸透とコンプライアンスの徹底
- ▶ リスクマネジメントの徹底（投資リスク、地政学的リスク、自然災害リスク等）
- ▶ 公正で透明な企業活動の実践
- ▶ すべてのステークホルダーへの的確な情報開示と対話の促進によるガバナンスの向上

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ついての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれております。これらの記述は、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。又、経済動向、市場需要、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を含んでおります。このため将来の業績は当社の見込みとは異なる可能性があります。