

IRDAY2026

清水建設株式会社 IR DAY 2026

2026.10.26



皆さま、本日はお時間をいただき、ありがとうございます。

建築総本部長の堤です。

私からは、建築事業の持続的な成長に向けた取り組みについて、ご説明します。

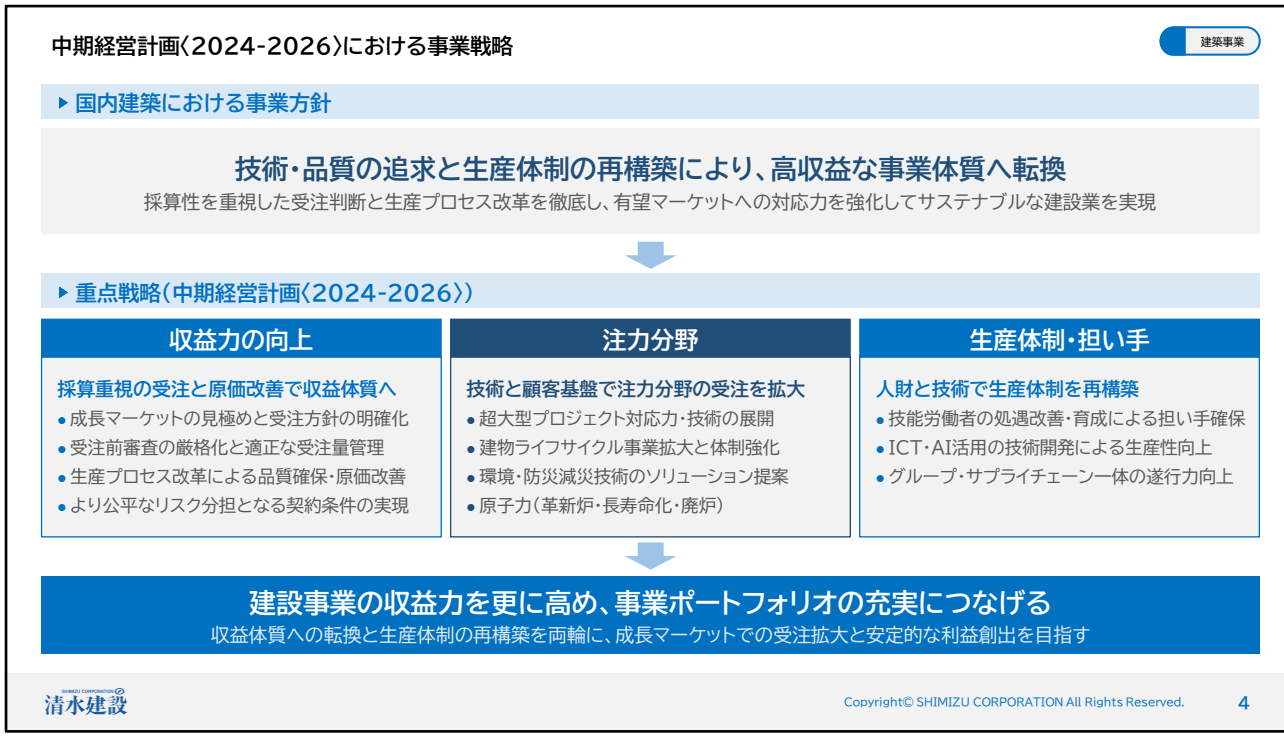


本日は、こちらの順でご説明します。

まず、現中期経営計画における国内建築の事業方針をお示しした上で、
足元の外部環境と、当社が捉えている機会やリスクについてお話しします。

次に、その環境認識を踏まえた受注ポートフォリオの考え方をご説明します。
続いて、それを支える実行基盤として、全国最適の人財配置、
フロントローディング、DX・AI・ロボット、そしてグループや
外部との連携を取り上げます。

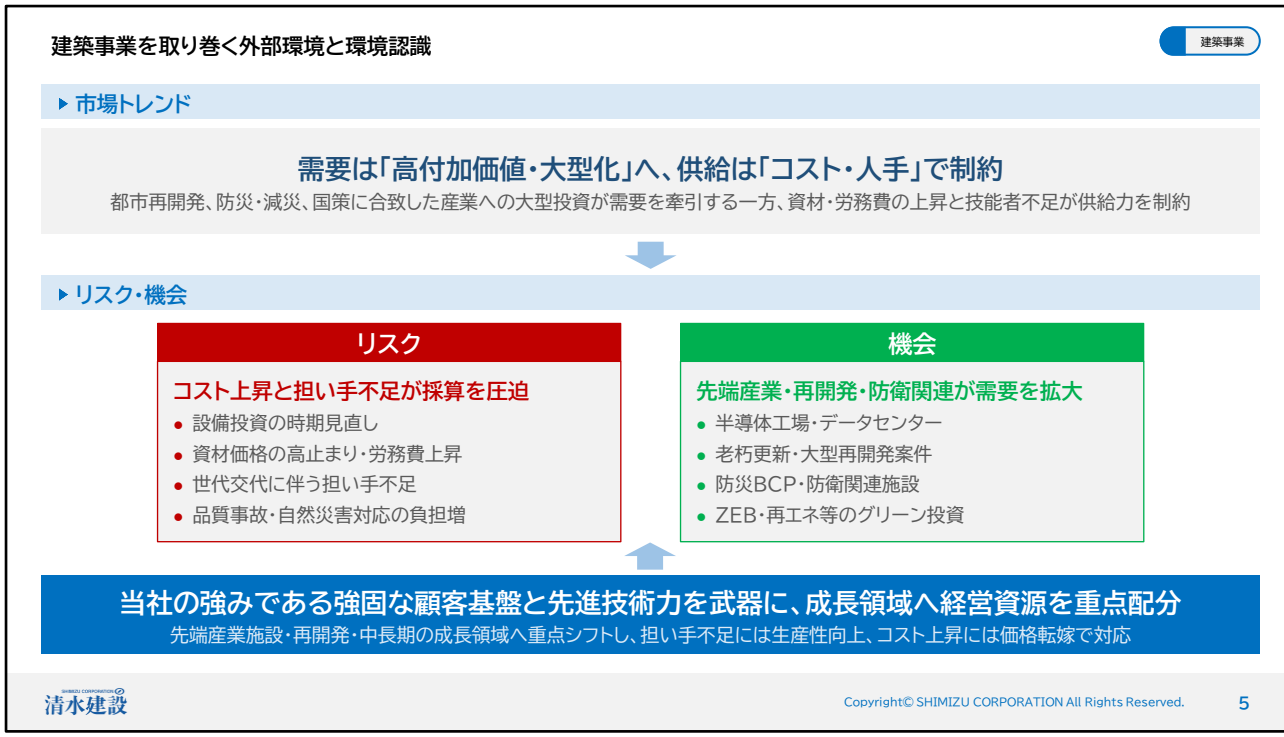
最後に、戦略全体をまとめたうえで、今後に向けて目指す姿と、
未来の建設現場についてご説明します。



まず、現中期経営計画で定めた国内建築の事業方針です。
「技術と品質を追求し、生産体制を再構築することで、高収益な事業体質へ転換する」
この考え方が、建築事業の戦略の軸になっています。

収益力の向上に向けては、採算を重視した受注判断と、受注後の原価改善を徹底します。
そのうえで、当社の強みである技術や顧客基盤を活かせる注力分野への対応力を
高めていきます。

同時に、その仕事を支える担い手の確保と育成を進め、ICTやAIの活用、グループや
協力会社との連携によって、生産体制を整えていきます。
採算重視の受注と、仕事の進め方の両面から、安定して利益を生み出せる体質に
変えていくということです。
この基本方針を、現在の市場環境の中でどう具体化するか。
次に、足元の環境認識をご説明します。



現在、国内建築市場では、半導体工場やデータセンター、都市再開発など
高付加価値、かつ大型の投資が市場を牽引しています。
また、既存建物の更新や、防災・環境性能の向上にも事業機会があります。

一方で、資材価格の高止まりや労務費の上昇、担い手不足が、採算と施工能力の
両方を制約しています。
お客様が設備投資の時期を見直すリスクにも、注意が必要です。
同時に、用途ごとの市場変化と投資の時期を冷静に見極め、
当社が確実に施工できるかを併せて判断することが重要です。

こうした機会とリスクに、当社の強みである全国のお客様との関係、
超高層や先端産業施設で培った技術、そして人財とグループの総合力を
照らし合わせています。
これらの強みを活かせる分野に経営資源を振り向け、担い手不足には生産性向上、
コスト上昇にはお客様に適切な価格への理解をいただき対応していきます。
その考え方に基づいて、次の受注ポートフォリオに整理しています。



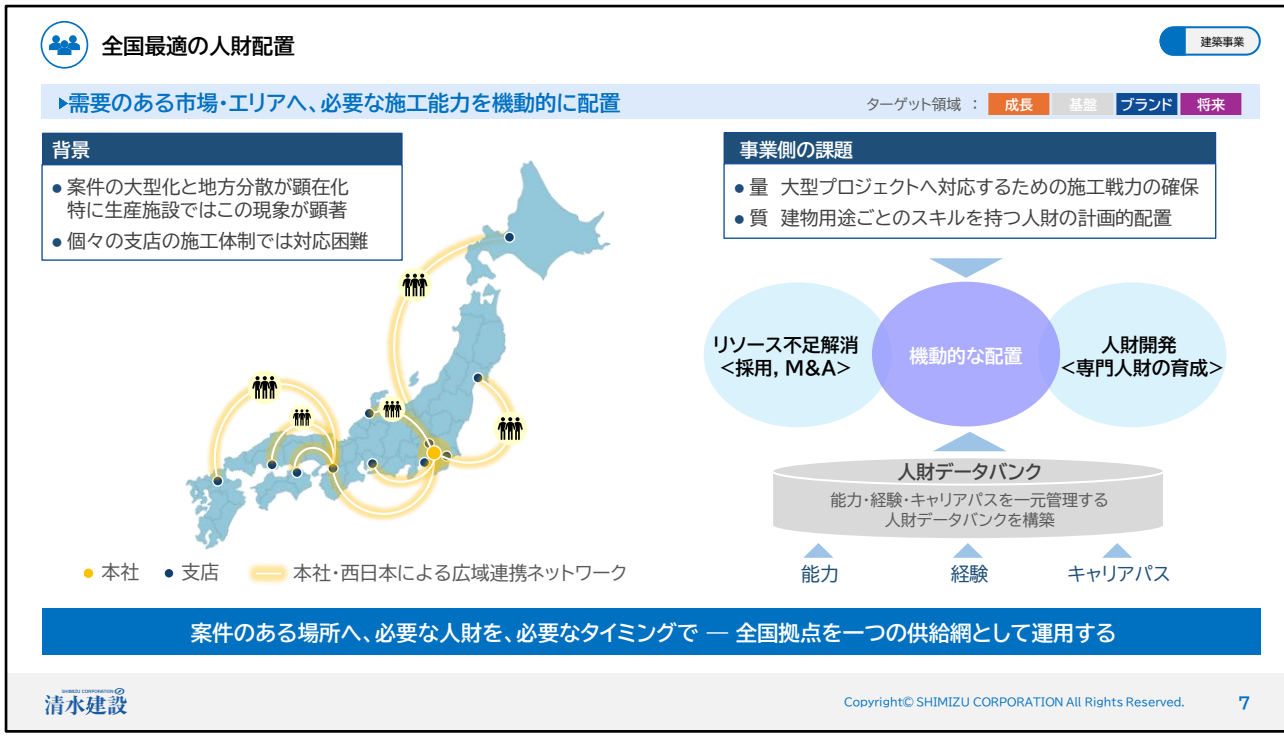
受注ポートフォリオは、「利益」と「用途・顧客」の両方を主眼に４つの領域で考えています。

１つ目は、成長領域のデータセンターと半導体工場です。
需要が大きく、当社の専門性を活かして収益を確保できる領域として、施工体制を強化しているところです。

２つ目は、基盤領域の、建物ライフサイクル事業です。
新築の床面積が減少していく中、既存ストックの活用はさらに増えると見ています。
設備更新や省エネ改修を継続的に提案し、お客様との長い関係を安定した利益につなげます。

３つ目は、超高層や高難度建築などのブランド領域です。
歴史的建造物の保存も含め、ものづくりの技術と精神は、当社が連綿と受け継いでいるDNAです。仕事を通じて技術とブランドを磨き、次の世代につないでいきます。

４つ目は、将来領域の防衛・原子力です。
国の政策や中長期の投資を見据え、当社の実績と技術を活かせる分野で、専門人財や施工体制の土台を整えます。
成長領域と基盤領域には足元から力を入れ、ブランドは継続して磨き、将来領域には中長期で備える。
この組み合わせを支える、実行基盤について、ここからご説明します。

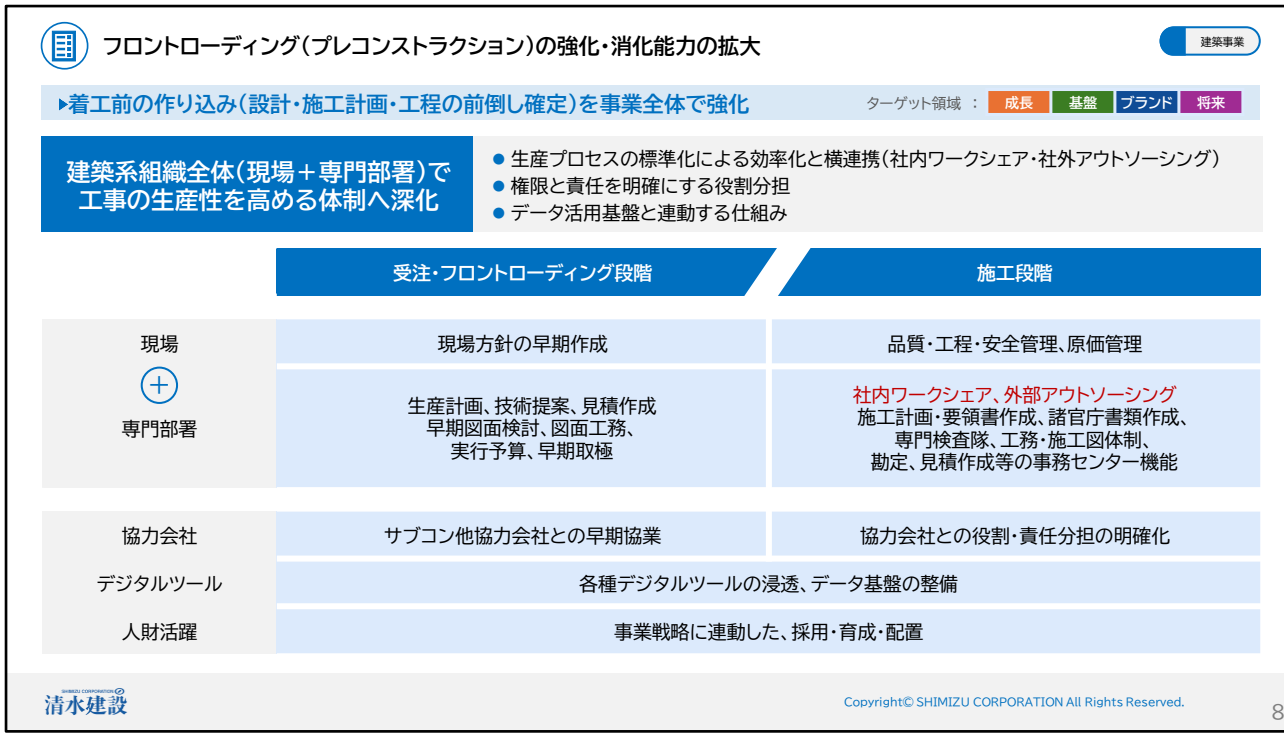


ここからは、４つの注力分野を支える実行基盤についてご説明します。
ページの右上には、その施策で重点的に強化する分野を色で示しています。
色を付けた領域が主な対象です。（基盤以外）

まず、全国最適の人財配置です。
主な対象は、データセンター・半導体工場、超大型の超高層建築、そして原子力です。

案件の大型化と地方への分散が進み、特に生産施設では、単独の支店の施工体制だけで
対応することが難しくなっています。そこで、本社と支店、支店同士の
広域連携によって、需要のある市場やエリアへ施工戦力を配置していきます。
大切なのは、人数の確保に加えて、建物用途ごとに必要な経験や技術を持つ人財を
配置することです。
そのために、能力や経験、キャリアパスを一元管理する、人財データバンクを
構築します。
この人財データバンクを活用してリソースの確保、専門人財の育成と機動的な配置を
組み合わせ、全国の拠点を一つの供給網として運用していきます。

次は、こうして配置した人財が力を発揮できるよう、仕事の進め方を変える
取り組みです。



フロントローディングは、４つの領域すべてを対象に、生産性と施工能力を高める
共通の基盤です。
設計や施工計画、工程の検討を前倒しし、着工前の準備を事業全体で充実させます。
受注から着工までに、図面検討や実行予算、協力会社との取り決めをどこまで
具体化できるかが重要です。

図の左側が受注・フロントローディング段階、右側が施工段階です。
現場と専門部署が早期から連携し、生産計画や図面、見積を作り込みます。
サブコンをはじめとする協力会社とも、早い段階から施工方法や調達の検討を進めます。
施工段階では、共通業務の社内ワークシェアや外部へのアウトソーシングを進めます。
これらを強力に推進し現場が品質・工程・安全や原価の管理に集中できる体制を
整えます。
現場だけに負担を集めず、建築系組織全体で、確実に施工できる仕事量を増やしていく
考えです。

続いて、施工段階の作業そのものを効率化する、ロボットの活用をご紹介します。



施工プロセスのロボット化では、大型の鉄骨構造を主な対象として、施工品質と生産性を高めていきます。

ここでは、溶接と耐火被覆の吹付け作業における事例をご紹介します。
左側の溶接ロボット、Robo-Welderは大断面柱でも設置替えをせずに全周を溶接できます。技能者1人がロボット2台を扱い、一人当たりの生産性を1.75倍としています。
右側の耐火被覆吹付けロボット、Robo-Spray II は作業員がタッチパネルで操作し、吹付け作業をロボットが担います。
従来3人で行っていた作業を2人体制とし、生産性を1.5倍に高めています。

このように現場の条件や作業内容に合わせて、人とロボットの役割を組み合わせることで、担い手不足の中でも施工を支える力を高めていきます。

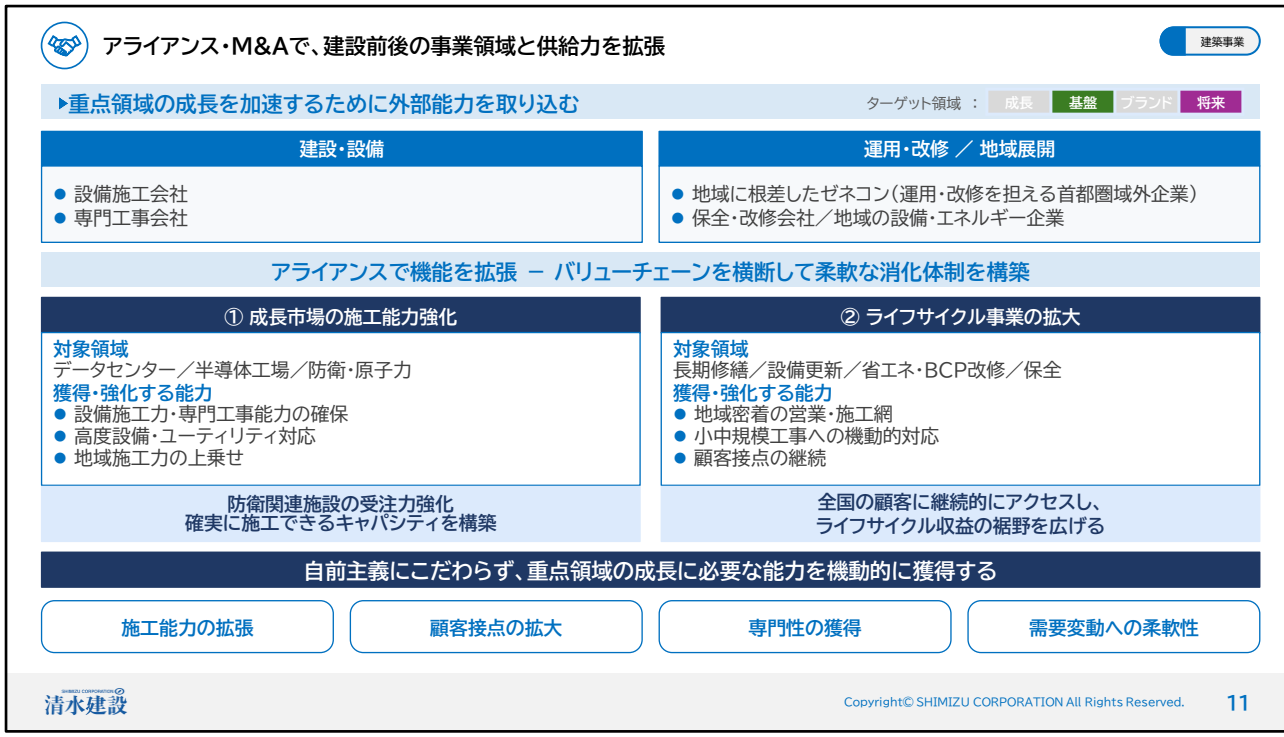
次は、同じデジタル技術でも、設計や運用の段階でお客様への提案力を高める取り組みです。



設計プロセスのDXでは、劇場・アリーナなどの高難度建築だけでなく
施設運営時、つまりライフサイクル事業での受注競争力を高めていきます。
こちらは、人の流れをシミュレーションし、その結果を設計に反映するツールです。
大規模施設で、どこに人が集まり、どう移動するかを設計の初期段階から検証でき、
お客様と早い段階で合意形成を進め、手戻りを減らしながら、よりよい設計に
つなげます。

活用は新築時の設計にとどまりません。竣工後の来場者の誘導やスタッフ配置、
施設運営計画等にも展開できます。
さらに、回遊性やにぎわいの創出など、お客様の運用上の課題にも応えていきます。
「高難度建築の提案力を高めるとともに、建物の計画から運用まで、
継続的に支える」この両面から、ブランド領域と建物ライフサイクル事業を強化します。

次は、社内の取り組みに加えて、外部の能力を取り込むアライアンス・M&Aです。



アライアンス・M&Aでは、主に防衛関連施設と建物ライフサイクル事業を対象として、
必要な能力を取り込んでいきます。
左側は、建設・設備分野の施工能力を補う取り組みです。
直近ではアメリカンエンジニアリングコーポレーションを当社のグループに
新たに迎えました。
特に、防衛関連施設の受注力を強化し確実に施工できる体制につなげます。

右側は、ライフサイクル事業の拡大です。
全国のお客様の、更新・改修需要に応えるには、地域に根ざした営業網と、
小中規模工事にも機動的に対応できる施工体制が必要です。
地域のゼネコンや保全・改修会社、設備企業との連携によって、長期修繕、設備更新、
省エネやBCP改修などを継続的に提案できる範囲を広げていきます。
自前での対応だけにこだわることなく、グループと外部の力を組み合わせ、
事業領域と供給力を広げていきます。

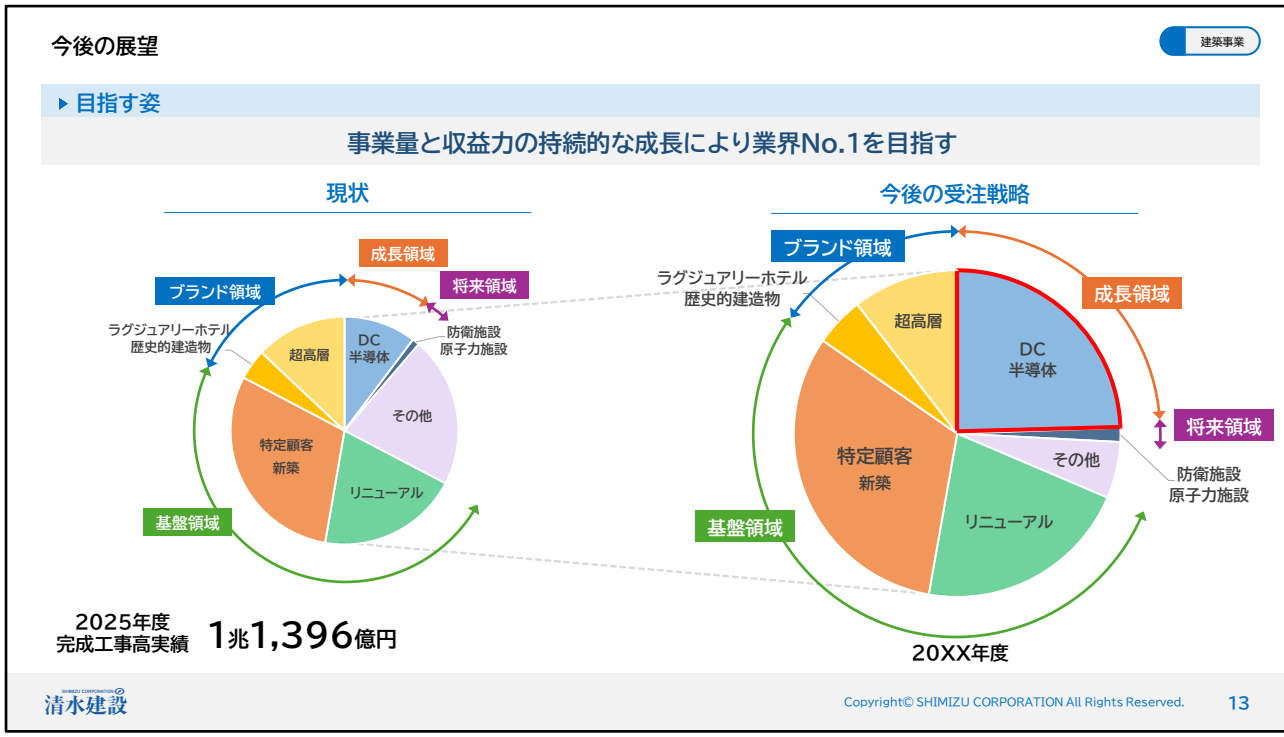
ここまでの事業ポートフォリオと実行基盤の関係を、次のページでまとめます。



ここまでお話しした、国内建築事業の戦略をまとめます。
出発点は、市場構造の変化、建物に求められる機能や環境性能の高度化、
そして担い手不足などの供給制約です。
この環境を踏まえ、当社の強みをご覧の4つの領域に展開します。

そして、その実行を支えるのが全国最適の人財配置、フロントローディング、
DX・AI・ロボット、そしてグループや外部との連携です。
「採算を重視して受注し、その仕事を確実に施工できる体制を整える」
この両方を一体で進め、収益体質への転換と生産体制の再構築を、
持続的な成長につなげていきます。

では、その先にどのような事業の姿を目指すのか。
次のページで次期中期経営計画の方向性に向けた受注戦略をご説明します。



こちらは、事業量と収益力の持続的な成長に向けて、今後の受注構成を
どう変えていくかを示したものです。
左側が現状で、2025年度の完成工事高実績は1兆1,396億円です。

右側には、今後目指す受注戦略の方向性を示しています。
まず、データセンターなどの成長領域では、施工体制を強化し、
特殊技術を蓄積することで、比率を大きく高めます。
基盤領域では、お客様との継続的な関係を活かし、リニューアル工事を拡大します。
新築時の接点を、その後の更新や改修にもつなげ、長期にわたる事業機会を
広げていきます。
ブランド領域では、「超高層のシミズ」を引き続き磨きます。
また、防衛・原子力の将来領域では、中長期の事業機会に備え、
人財と技術、施工体制の土台を整えます。
先ほどご説明した実行基盤の整備によって、こうした受注戦略を確実に実現します。
そして、事業量と収益力の両方を持続的に成長させ、国内建築事業において
業界No.1を目指します。

ご清聴ありがとうございました。

ご清聴ありがとうございました

Copyright© SHIMIZU CORPORATION All Rights Reserved.