

IRDAY2026

清水建設株式会社 IR DAY 2026

2026.10.26



グローバル事業本部長の藤田です。
私からは清水建設のグローバル事業について、ご説明します。
海外拠点の自立経営と外部成長の両輪で、グローバル事業を企業収益の柱に育てていく、
という内容です。



本日のご説明内容です。
まず、現在の中期経営計画の方針と進捗、残る課題。
次に、各事業の主要な取り組みと受注実績の推移。
最後に、成長と収益性の両立に向けた今後の展望についてお話しします。

1. 中期経営計画〈2024-2026〉における事業戦略

グローバル事業

- **環境認識と方向性 ― 現地市場への対応力と収益力を高め、海外事業の持続的な成長を目指します**

当社グローバル事業の位置づけ

- 2025年度の**海外受注高比率**は11.2%。SHIMZ VISION 2030 で想定する連結売上利益25%との差が最大の経営課題
- コロナ期を谷として、**受注高**は2,428億円(連結)へ拡大しているが、**収益性**は改善の途上

外部環境の認識

- 米国:**南東部**への人口・企業流入と、**データセンター・生産施設**への投資が建設需要を下支え
- アジア:経済成長と生産拠点の再編を背景に、**データセンター・半導体・生産施設**の投資需要が拡大
- 新興国:日本の**ODA**は主要進出国で**「卒業」**が迫っているとみられ、本邦ODA依存モデルは限界が近い
- 各国共通:現地・欧米・中韓勢との**競争激化と金利上昇**。ローカルコストでの競争力が問われる

導かれる方向性

- **非日系・非本邦ODA**案件の比率を高め、**ローカル人財主体**の事業運営へ転換する
- 適切な範囲で現地に**権限を委譲**し、地に足の着いた迅速な成長を追求する

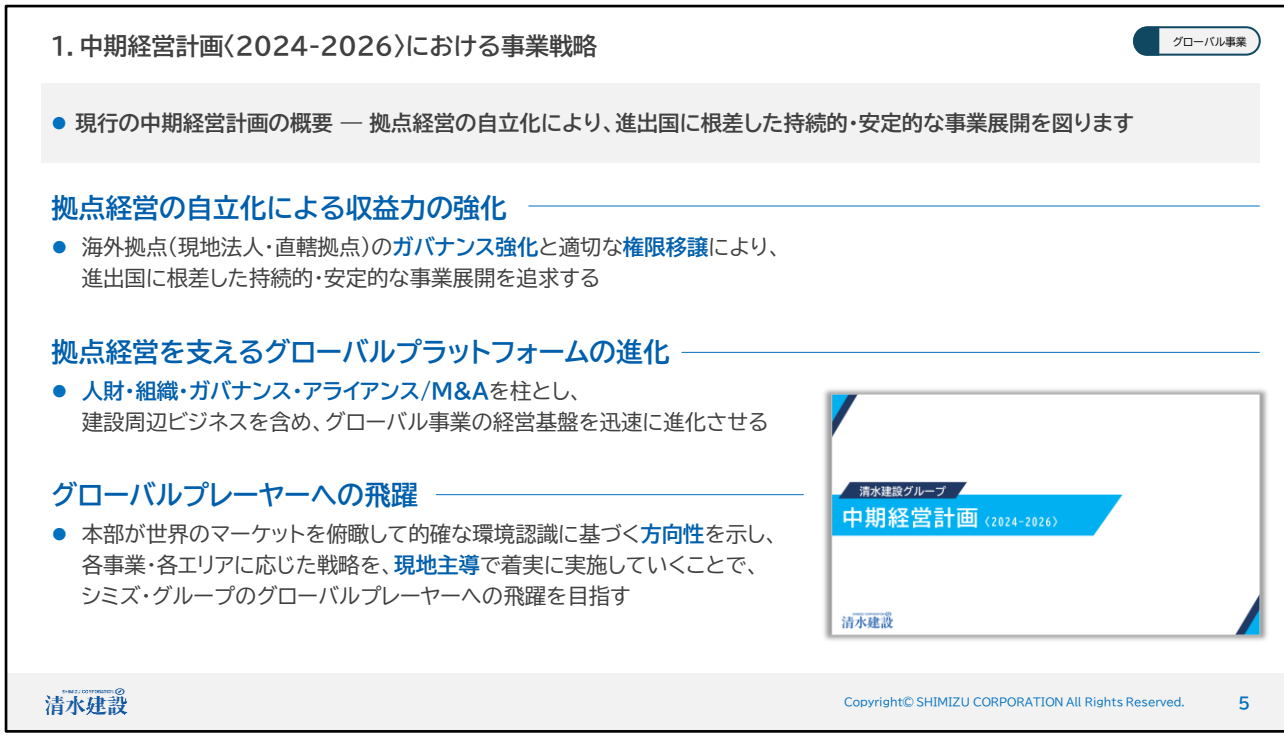
清水建設

Copyright© SHIMIZU CORPORATION All Rights Reserved.

【現状認識】
海外事業はコロナ期以降、受注規模を拡大してきましたが、
収益性の改善と、グループ全体における海外事業の存在感を高めることが課題です。
受注実績の具体的な推移については、後ほどグラフでご説明します。

市場環境を見ると、米国やアジアでは、データセンターや生産施設などの
建設需要が活況です。
一方、新興国の土木分野では、日本のODAに依存した現在の事業展開を
見直す必要があります。
さらに、各国で競争が厳しくなり、現地のコスト水準への対応も重要です。

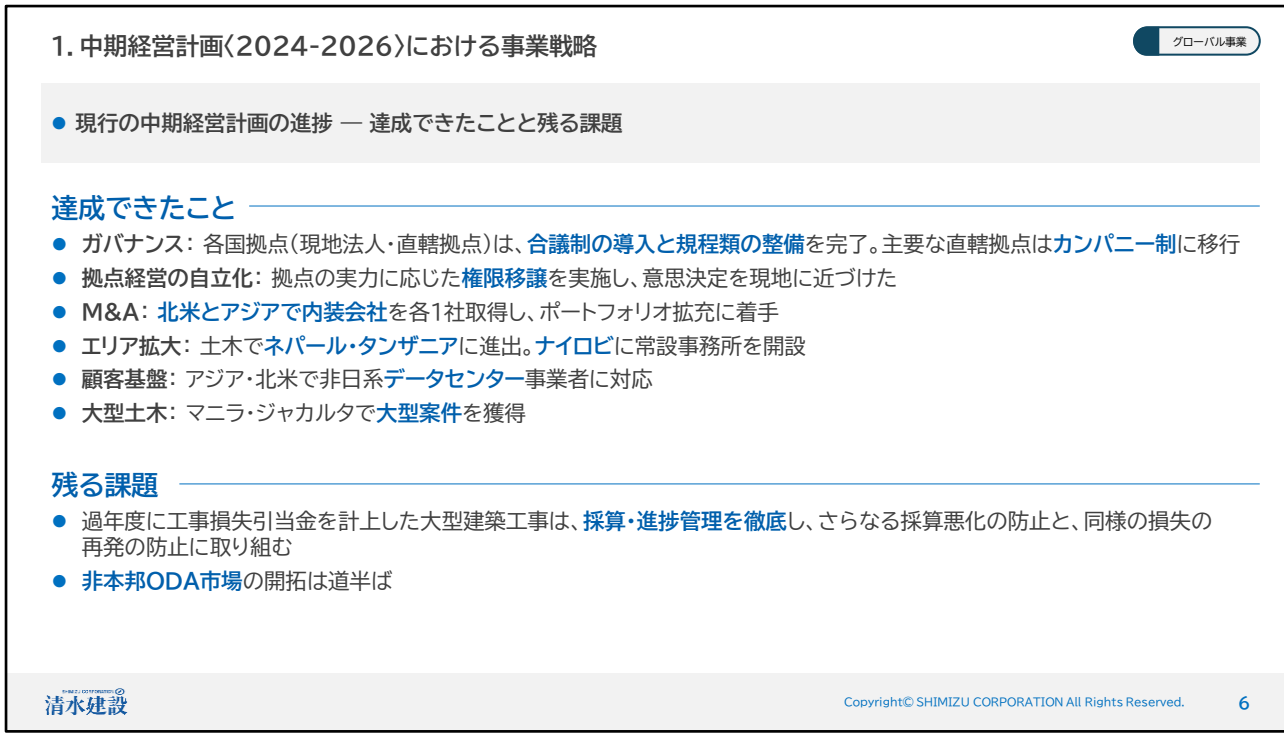
こうした環境に対応するため、非日系の案件や本邦ODA以外の案件の比率を高めるべく、
取り組んでいます。
そのためにも、ローカル人財を主体とする事業運営への転換を図っています。



前のページでご説明したような方向性を、現在の中期経営計画に反映させています。
グローバル事業に関する要点は、拠点の経営を自立化させることによって、
進出国に根差した持続的で安定的な事業展開を進めることです。

そのために、拠点のガバナンス強化と拠点への権限移譲を一体で進め、
本部は人財や組織、アライアンス・M&Aを含む共通の経営基盤を整えています。
本部の役割は、世界の市場を俯瞰して方向性を示すことです。

現地はそれを受けて、自立してスピーディーに戦略を実行します。
この役割分担によって収益力を高め、グローバルプレーヤーへの飛躍を目指す、
これが現行の中期経営計画におけるグローバル事業の骨子です。



【現中期経営計画の進捗】
現中期経営計画に則り、これまで事業を支える仕組みづくりと、
成長に向けた取り組みの双方を推進してきました。
これまでに達成できたこととしては、各国拠点への合議制の導入と
規程類の整備を完了し、主要な直轄拠点はカンパニー制へ移行したことです。
拠点の実力に応じた権限移譲も進めています。

事業面では、北米とアジアで内装会社を各1社取得しました。
土木ではネパールとタンザニアへ進出し、ナイロビに常設事務所を開設しています。
データセンターに投資する非日系のお客様への対応や、マニラ・ジャカルタでの
大型土木案件の獲得も進展しています。

一方、損失引当金を計上した大型建築工事はまだ施工中です。
採算・進捗管理を徹底し、さらなる採算悪化の防止に努めるとともに、
同様の損失の再発防止に取り組んでいます。
非本邦ODA市場の開拓も、引き続き取り組む課題です。

2. 主要な取り組みと実績 — 事業構成：4つの推進主体

グローバル事業

- グローバル事業本部の下、国際支店・シミズ・アメリカ社・土木国際支店・M&A企業の4つの主体で海外建設事業を推進しています

国際支店（アジア建築）

- アジアを中心とする建築事業
- 現地法人・直轄拠点の経営自立化で成長を加速

シミズ・アメリカ社（北米）

- 米国南東部を主戦場に、
  内部成長とM&Aの両輪で拡大

土木国際支店

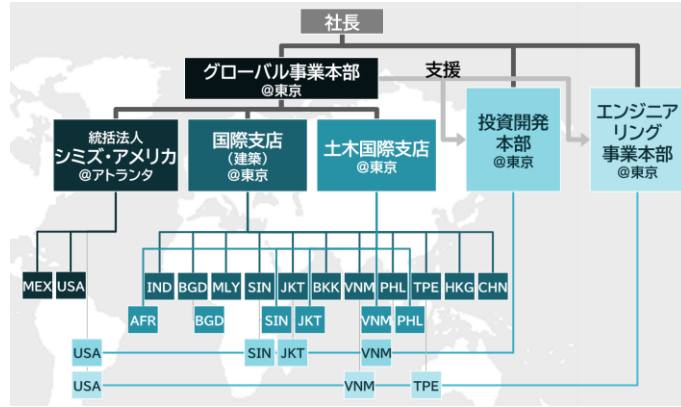
- ODAの深化と非本邦ODA・ローカル案件への展開

M&A企業（アジア）

- アジアのM&A子会社Grandwork社は、
  グローバル事業本部の直轄下に置き、
  シナジーを追求

グローバル事業を担う組織体制

（投資開発事業、エンジニアリング事業は、各事業本部が国内外を一括管理）



清水建設

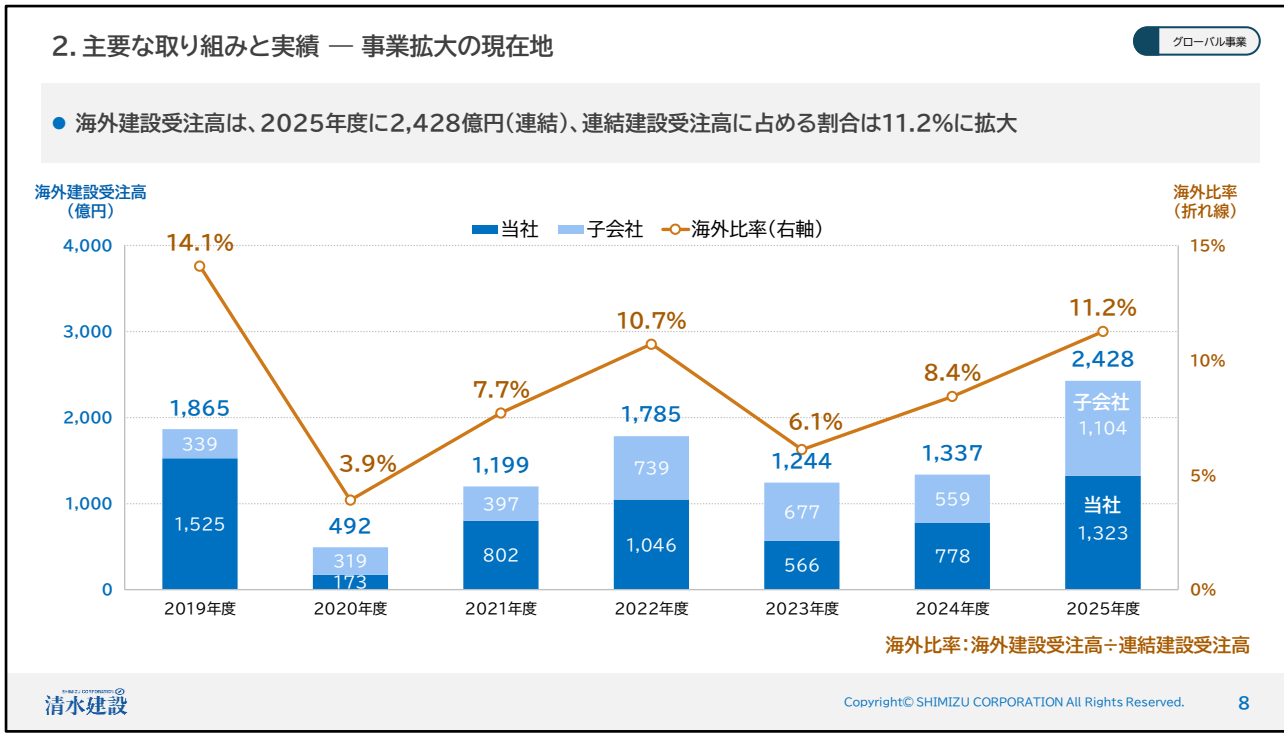
Copyright© SHIMIZU CORPORATION All Rights Reserved.

7

ここで、事業を担う4つの主体をご紹介します。
アジアの建築事業を担う国際支店、北米のシミズ・アメリカ社、土木国際支店、
そして本部直轄のアジアのM&A子会社、この4つです。

なお、投資開発事業とエンジニアリング事業は、それぞれの事業本部が
国内外を一括管理しています。

本日は、グローバル事業本部が管轄する海外建設事業を中心にご説明します。



海外建設受注高と、連結建設受注高に占める海外比率の推移です。

棒グラフが当社グループの海外受注高、折線が海外比率です。
受注高は、コロナ期の2020年度を谷として、その後は変動を伴いながら、
2025年度には2,428億円、海外比率は11.2%となっています。

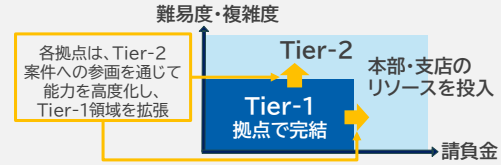
ただし、このグラフは受注の指標であり、売上や利益とは区別する必要があります。
今後は、更なる受注拡大を図るとともに、受注した工事を着実に施工し、
採算をしっかりと確保することがこれからの課題です。
次のページから、事業ごとの具体策についてご説明します。

2. 主要な取り組みと実績 ― 国際支店

グローバル事業

- **拠点で自律的に対応できる案件(Tier-1)を基礎的収益に、高難度・大規模案件(Tier-2)には本部・支店の経営資源を投下し、各国で迅速な収益基盤の拡大を図っています**

- 建設需要、社内リソースの確保等の観点から、**非日系案件**を中心に拡大
- 単価が高くかつ工期の短い**高付加価値案件**中心に取り組む
- 上流段階から**協業パートナー**を増やし、有利受注を目指す



データセンター



イメージ画像
(施工実績ではありません)

半導体関連



Tokyo Electron Taiwan Ltd.
Tainan Operation Center
(台湾カンパニー)

医療・医薬・ラボ



Mount Alvernia Hospital
(シンガポール・カンパニー)

生産施設



Brother Machinery India
New factory
(シミズ・インド社)

清水建設

Copyright© SHIMIZU CORPORATION All Rights Reserved.

まず、アジアの建築事業を担う国際支店です。
国際支店では、案件の難易度に応じて、各国拠点と本部・支店の役割分担を
定めています。

つまり、拠点で自律的に対応できるTier-1案件を基礎的収益として確保し、
高難度・大規模なTier-2案件には本部・支店の経営資源を投入して
成長を加速していきます。

拠点はTier-2への参画を通じて能力を高め、自ら対応できる領域を広げていく考えです。
近年は、需要の拡大が著しい非日系のお客さまの案件を中心に、
事業量を伸ばしています。

なかでも注力するのは、単価が高く、工期の短い高付加価値案件です。
データセンター、半導体関連、医療施設、生産施設などで、
上流段階から協業パートナーを増やし、有利な条件での受注につなげていきます。

2. 主要な取り組みと実績 ― シミズ・アメリカ社

グローバル事業

- **内部成長と外部成長の相乗効果で、事業ポートフォリオの拡充を急いでいます**

- **米国南東部**の成長セクターに経営基盤を投下し、収益基盤を拡大
- 内部成長：生産施設の用地選定から製造設備まで、上流段階からの**EPCサービス**の提供を目指す
- 外部成長：**ペリゴン社**(エンジ・2020年)、**CMC社**(内装・2025年)を傘下に。規模と領域を並行して拡大していく



- 2024年の米国南東部の建設市場は、$572billion。全米の26.6%の規模。
- 2028年には、$641billionに達する見込。

Source: FMI 2025 North American Engineering and Construction Industry Outlook

近年の新規子会社(北米)

会社名	Perigon International, Inc.	Cross Management Corp.
設立	1964年	2003年
所在	Charlotte, United States	New York, United States
業態	Consulting engineering firm (Specializing in multiple discipline industrial design and project management)	Construction management services (Specializing in alterations and interiors construction projects)
経営者	President Jeffrey Larson 	Chief Executive Officer Ann Caruso 
プロジェクト	 Gas Turbine Generating Plant  Toner Binder Resin Manufacturing Plant	 K. Minamoto New York 5th Avenue store  825 Third Avenue Amenity Space

Copyright© SHIMIZU CORPORATION All Rights Reserved.

次に、シミズ・アメリカ社です。
成長セクターに経営資源を投じ、内部成長と外部成長の両面から収益基盤の拡大を図っています。

内部成長では、生産施設の用地選定から製造設備まで、上流段階から関与するEPCサービスの提供を目指します。
EPCというのは、設計・調達・建設を指すものです。

外部成長では、2020年にエンジニアリング会社のペリゴン社、2025年に内装のCMC社を傘下に迎えました。

既存事業の成長に、外部から得た機能を組み合わせ、事業規模と対応領域を並行して広げていきます。

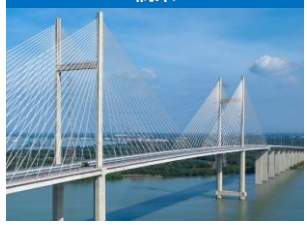
2. 主要な取り組みと実績 ― 土木国際支店

グローバル事業

- **ポストODAも視野に、高付加価値案件へのシフトと事業領域の拡大により、収益構造を変革します**

- インフラ需要は堅調も、インドネシア・フィリピンは将来、タイド円借款の対象国から卒業することが見込まれる
- 技術力で差別化できる大型・高難度の**高付加価値案件**に重点シフト
- ODAの深化に加え、**非本邦ODA・ローカル発注案件**の開拓を急ぐ
- 見積・調達・実行予算の精度を上げ、**リスク管理**を徹底するための専門組織を整備

橋梁



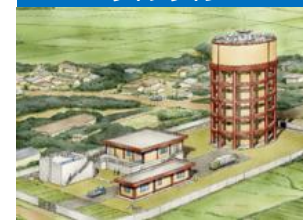
ビンカイン橋
（ベトナム）

地下鉄



マニラ地下鉄CP101
（フィリピン）

ライフライン



ビラトナガル上水道改善
（ネパール）

清水建設

Copyright© SHIMIZU CORPORATION All Rights Reserved.

海外土木は、堅調なインフラ需要をしっかりと捉えながら、
中長期的には発注構造の変化に対応していきます。

インドネシアやフィリピンは、将来、タイド円借款※の対象国から卒業することが見込まれます。
まずは足元のODA案件を確実に収益につなげるとともに、将来を見据え、
日本以外のODAやローカル発注案件の開拓を進めます。

案件の選択では、当社の技術力で差別化できる大型・高難度の高付加価値案件に重点を移します。

また今後、案件が大型化・高度化するほど、受注前からの採算とリスクの見極めが重要です。
そこで、見積、調達、実行予算の精度を上げる専門組織を整備し、
リスク管理を徹底しています。

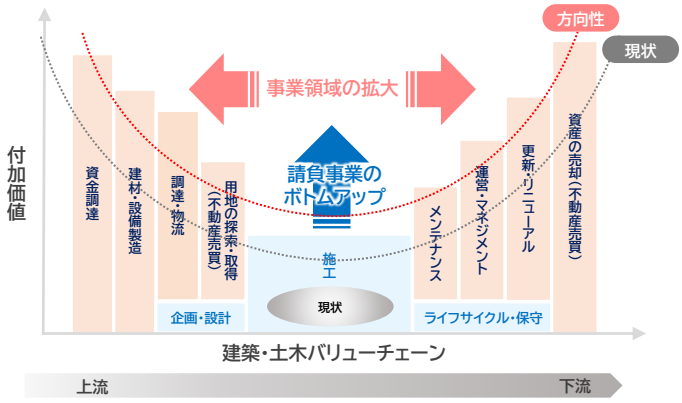
※タイド円借款：日本の政府開発援助（ODA）の一環として開発途上国に対して行われる、
調達先（資材・機器・サービスなど）を原則として日本企業や日本産品限定する
（日本に”紐づける”）条件が付いた円建融資のこと。

2. 主要な取り組みと実績 — 外部成長戦略

グローバル事業

● 請負事業のボトムアップと、上流・下流の高収益な事業領域への拡大。2つのベクトルで、外部成長の機会を探索しています

「建設」を中心としたバリューチェーンのイメージ



※ 概念図。実際の利益率・投資収益を示すものではありません。

近年の新規子会社（アジア）

会社名	Grandwork Interior Pte Ltd
設立	1996年
所在地	Singapore
業態	Interior fit-out, restoration and custom-made furniture
経営者	Managing Director Fion Ng 
プロジェクト	 Apple Duplex Flagship at Marina Bay Sands  Louis Vuitton at Ngee Ann City Takashimaya

※ 北米の新規子会社は10ページ参照

清水建設

Copyright© SHIMIZU CORPORATION All Rights Reserved.

続いて外部成長戦略です。
外部成長の機会は、二つのベクトルで探索しています。

一つは、既存の請負事業の力を高めること。
もう一つは、建設の上流・下流へ事業領域を広げること。

左側の図の中央の建設施工に加え、上流の企画・設計や、
下流のメンテナンス・運営なども視野に、アライアンスやM&Aを検討します。
請負事業を強くしながら、補完すべき機能と進出する領域を見極める戦略です。

アジアの例が、一昨年に取得した右側のGrandwork社です。
同社はラグジュアリーな内装工事を得意としています。



ここまで説明してきた事業戦略を実行する基盤が、拠点経営の自立化と本部改革です。

2023年に導入した海外拠点経営自立化計画AMEPを軸に、拠点が自ら戦略を策定し、実行する体制にしています。
先ほどご説明した権限移譲とガバナンス整備を土台に、本部サイドは、専門部署が拠点の経営状態を的を絞ってモニタリングします。

本部では「Break the Silos」と称する組織改革を実施中です。
機能ごとの壁を越え、横断的に拠点を支える取り組みです。

人財の計画的な育成・配置も、本部主導で推進中です。
こうした改革により、現地が判断し、本部が戦略・監督・支援を担う体制を整えていきます。

今後の展望

グローバル事業

- **戦略実現に向けた3つの施策群で、成長と収益性の両立を目指します**

中長期ターゲット

- **収益性**：既存案件の採算改善を進め、グループ経営の柱の一つに
  （過年度に損失引当金を計上した大型工事は2027年度完成予定。以降、収益性の本格的な向上を見込む）
- **成長性**：重点エリア・重点領域とM&Aにより、海外事業の比重を引き上げる

戦略実現に向けた3つの施策群

（1）既存ビジネスの拡大

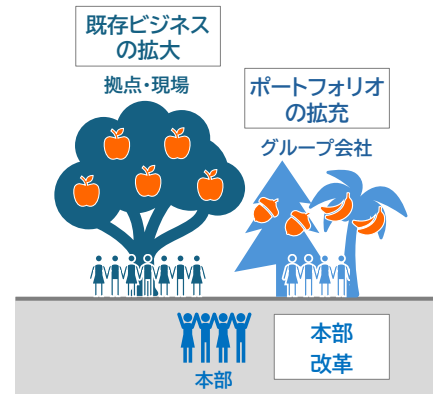
- **エリア・顧客・セクター**を見定め、人財を重点配置
- 土木は**ODAの深化**と進出国の拡大、**非本邦ODA・ローカル発注案件**へ展開

（2）ポートフォリオの拡充

- アメリカ、東・東南アジア、インドの3地域を**重点エリア**に
- **アライアンス・M&A**により事業領域を迅速に拡充

（3）拠点の自立化と本部改革

- **拠点経営の自立化**により、進出国に根差して持続的・安定的に事業を展開
- **本部改革**により必要十分な監督・支援を遂行



清水建設

Copyright© SHIMIZU CORPORATION All Rights Reserved.

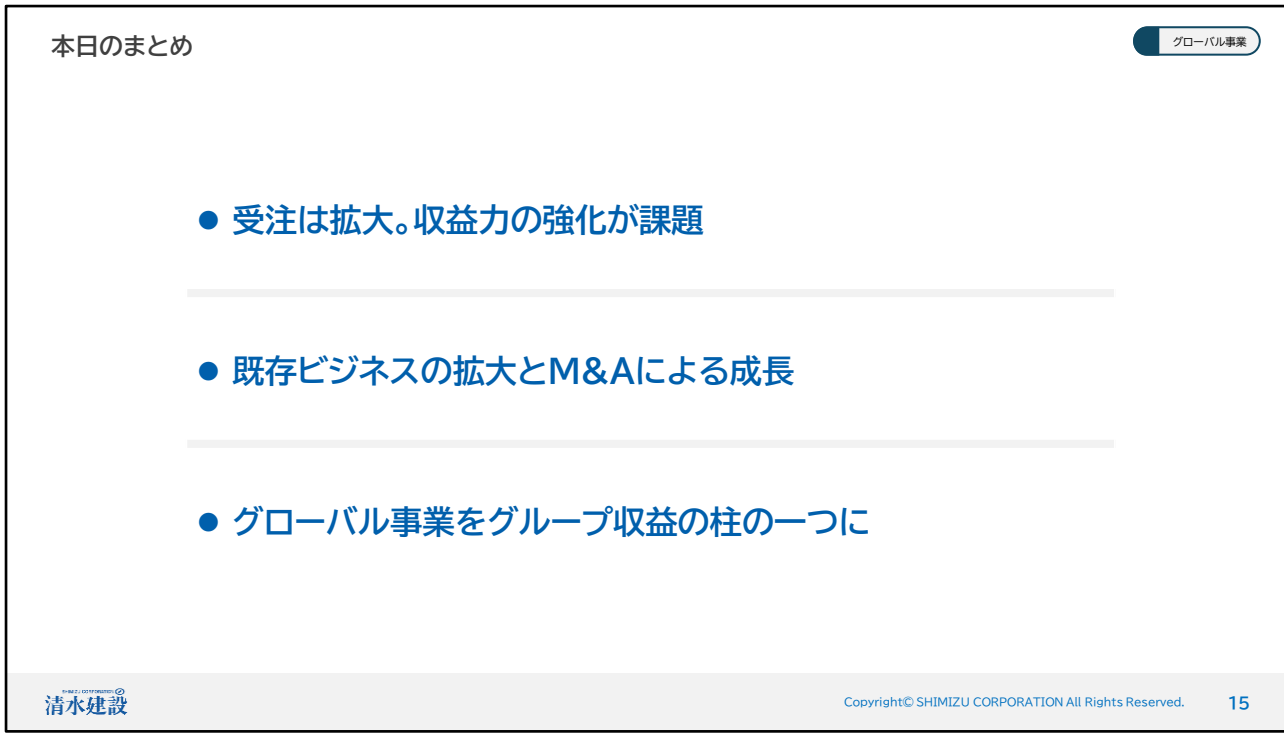
最後に、今後の展望です。
目指すのは、既存案件の採算改善と成長を両立させ、海外事業の比重を高め、
グループの業績にしっかりと貢献することです。

過年度に損失引当金を計上した大型工事は2027年度に完成する予定であり、
それ以降、収益性の本格的な向上を見込んでいます。
戦略実現に向けて取るべき施策は3つです。

第１に、エリア、顧客、セクターを見定め、人財を重点配置して
既存ビジネスを拡大すること。

第２に、アメリカ、東・東南アジア、インドを重点エリアとし、
アライアンスやM&Aで、事業領域、ポートフォリオを拡充していくこと。

第３に、先ほどご説明した拠点の自立化と本部改革で、この成長を支えていくことです。



本日のまとめ

最大の課題は、受注の拡大を収益につなげることです。
既存ビジネスの拡大とM&Aの両輪で成長を図り、グローバル事業を
継続的に収益を生む柱に育てていく所存です。

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.