

# 価値創造

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。

背景は清水建設本社エントランス

- 1 経営資本と強み P.17
- 2 価値創造プロセス P.18
- 3 マテリアリティ(重要課題) P.20
- 4 中期経営計画(2024-2026)の進捗 P.22
- 5 DX戦略 P.28
- 6 温故創新の森 NOVARE P.30

## 経営資本と強み (2025年3月31日現在)

経営基盤である6つの資本の効率的な運用に注力し、財務・非財務の経営資本の拡充に取り組んでいます。これを源泉に事業構造・技術・人財の3つのイノベーションを融合し、新たな価値を創造するスマートイノベーションカンパニーを目指します。

シミズの強み ➞ 多様なニーズに応える  
プロフェッショナル人財

高い技術力と豊富な実績に基づくお客様からの信頼

ものづくりを支える  
国内外のネットワーク

### 人的資本

従業員数	一級建築士*	技術士*	自己資本	自己資本比率
<b>21,286人</b>	<b>2,014人</b>	<b>812人</b>	<b>8,601億円</b>	<b>34.1%</b>
1級建築施工 管理技士*	1級土木施工 管理技士*			
<b>2,878人</b>	<b>1,465人</b>			

### 財務資本

総資産	負債資本倍率(D/Eレシオ)
<b>25,237億円</b>	<b>0.69倍</b>

経営資本の中で人的資本を最重要視し、従業員のスキル、知識、経験を競争力と成長の源泉と認識しています。建設関連を中心に多くの技術者を擁し、多様なニーズに応える体制を整えています。また、建設以外の分野でも人財開発に積極的に取り組んでいます。

建設事業の収益力向上や、事業ポートフォリオ拡充のための投資を実施しています。資金は自己資金と有利子負債で調達を行っています。一方、新規事業などへの投資のリスクを考慮し、自己資本比率やD/Eレシオを財務KPIとして健全な財務体质の維持を図っています。

### ものづくり資本

国内主要支店・ 営業所*	グループ 会社数	恒常的に事務所を 設けている海外の都市
<b>12支店 69営業所</b>	<b>158社</b>	<b>24都市</b>

### 知的資本

研究開発投資*	保有特許件数*
<b>203億円</b>	<b>2,334件</b>

当社の技術研究所は1944年に業界初の研究組織として発足しました。「技術のシミズ」を掲げ、変化するニーズに応え続け、新たな価値を提供していきます。2023年に設立した「NOVARE Lab」では、イノベーションを促進し、幅広い知的資本の獲得に取り組んでいます。

### 社会・関係資本

兼喜会会員数
<b>1,264社</b>

当社は創業以来、お客様を想い、誠実な仕事でお応えすることで信頼を築いてきました。また、協力会社組織の兼喜会は1889年の発足以来、ともに歩む大切なパートナーです。今後も車の両輪として技術伝承や担い手確保などの課題に取り組んでいきます。

### 自然資本

非認証外国産型枠合板使用率 (2030年ゼロ目標)	2023年	2024年
<b>45%</b>	►	<b>37%</b>

2024年度より開始したTNFD\*1提言に基づく自然関連財務情報開示では、建設業が依存している自然資本の一つである木材に着目し、目標を立てています。2030年ネイチャーポジティブに向け、型枠合板の持続可能な取り組みを推進しています。

\*1 Taskforce on Nature-related Financial Disclosures: 自然関連財務情報開示タスクフォース

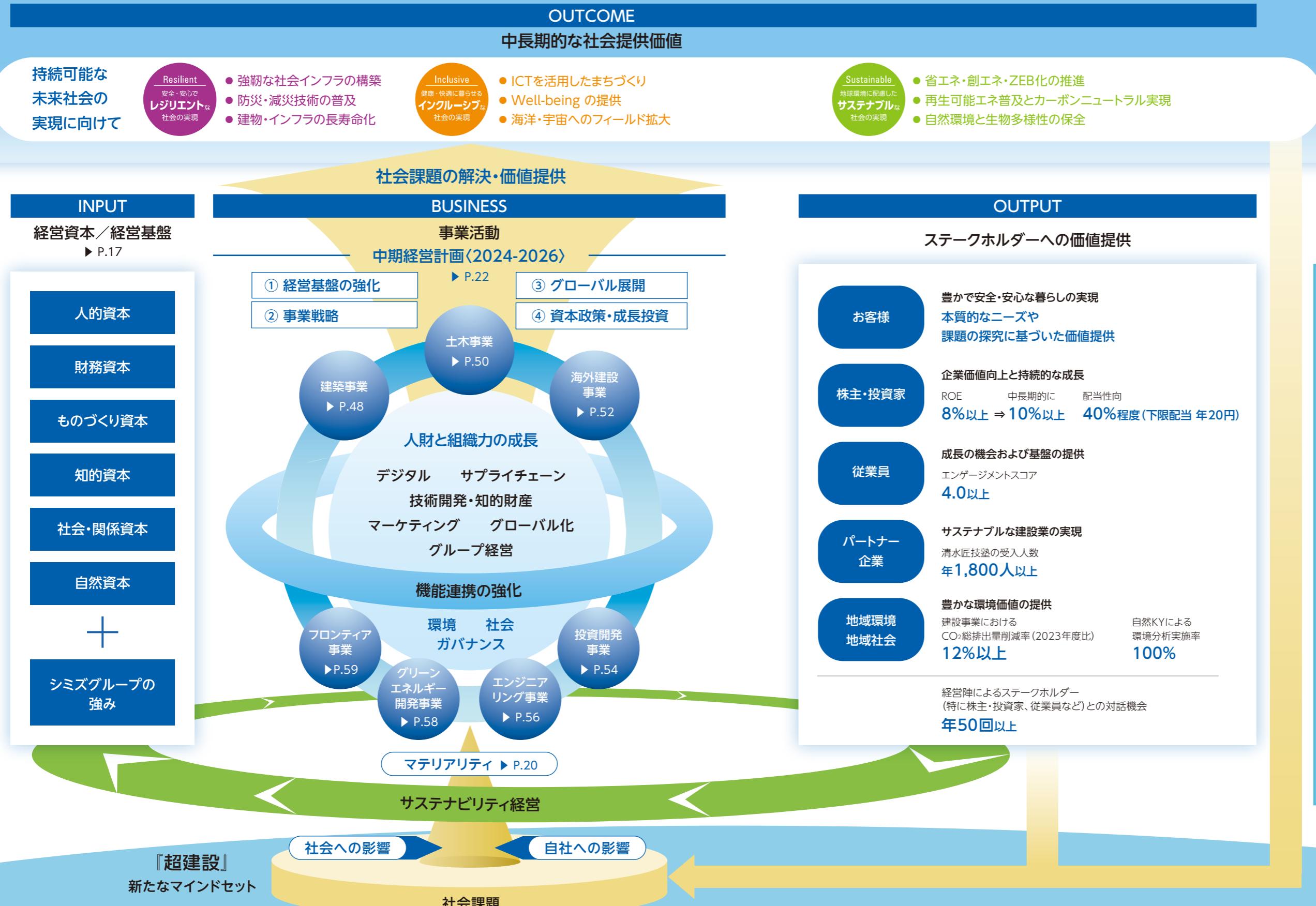
## 価値創造プロセス

## 社 是 | 論語と算盤

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 オン | SHIMZ VISION 2030

シミズグループは、長期ビジョン「SHIMZ VISION 2030」において、2030年に目指す姿を、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する「スマートイノベーションカンパニー」としています。



「超建設」とは、  
シミズグループの従業員が共有  
し、実践していく新たなマインド  
セットです。

このマインドセットは、  
シミズの220年の歴史を礎とした  
伝統・技術、創業の精神、社是「論  
語と算盤」を基礎とし、お客様や社  
会の本質的なニーズ・課題を積極  
的に探究し、ニーズの実現や課題  
解決に向けては、既存の事業や組  
織の枠を超えた連携、そして社外  
パートナーとの協働により、建設を  
はじめとするあらゆるサービスの  
提供を行い、新たな価値の提供を  
通じて、お客様・社会とともにシミ  
ズグループも成長することを目指  
すという考え方です。

## マテリアリティ(重要課題)

社会や環境の持続可能性(サステナビリティ)を意識した事業活動を推進しています。

持続可能な社会の実現に向けて、当社として取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を特定しています。これにより、長期ビジョン「SHIMZ VISION 2030」、中期経営計画(2024-2026)の達成、ならびに企業価値向上とSDGs達成への貢献を目指していきます。

### マテリアリティとは

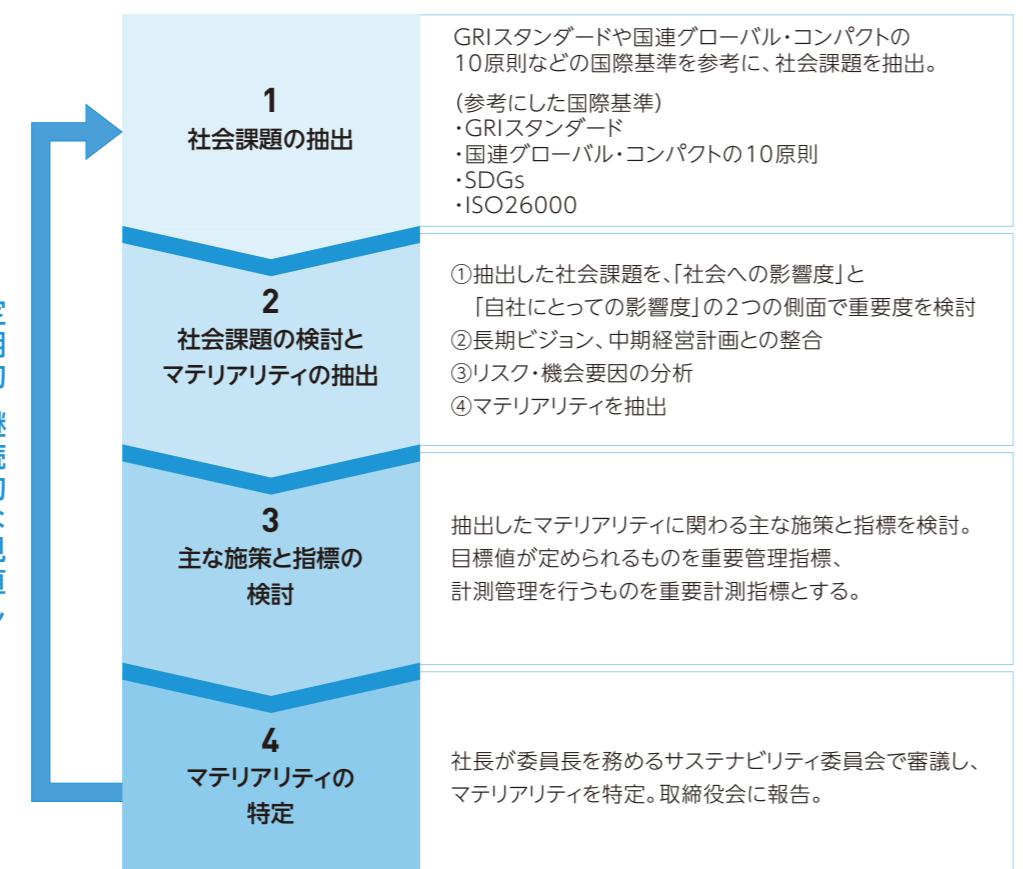
マテリアリティとは、「持続的な成長と中長期的な企業価値向上の実現に向けて、ビジネスモデルを持続させるうえで対処すべき重要課題」です。

### マテリアリティ特定・レビュー・プロセス

当社は、2022年よりマテリアリティを特定しています。その実現に向けた主な施策と指標・目標を策定し、その実績を開示するとともに、社会動向や経営戦略との整合性を踏まえて、毎年見直しを実施しています。2024年度には、中期経営計画(2024-2026)に整合するよう見直しを行いました。2025年度は、SSBJ\*に基づく情報開示の義務化(2027年度から順次)、社会情勢の変化による社会課題の重要度の見直しなどを行う予定です。

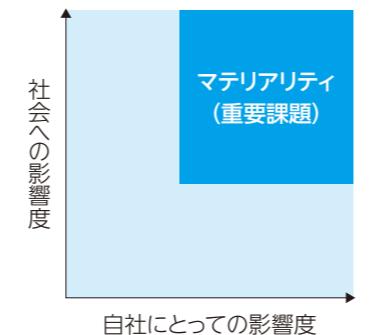
\* Sustainability Standards Board of Japan(サステナビリティ基準委員会)

日本におけるサステナビリティ開示基準を策定する組織



マテリアリティ(重要課題)

<https://www.shimz.co.jp/company/csr/materiality/>

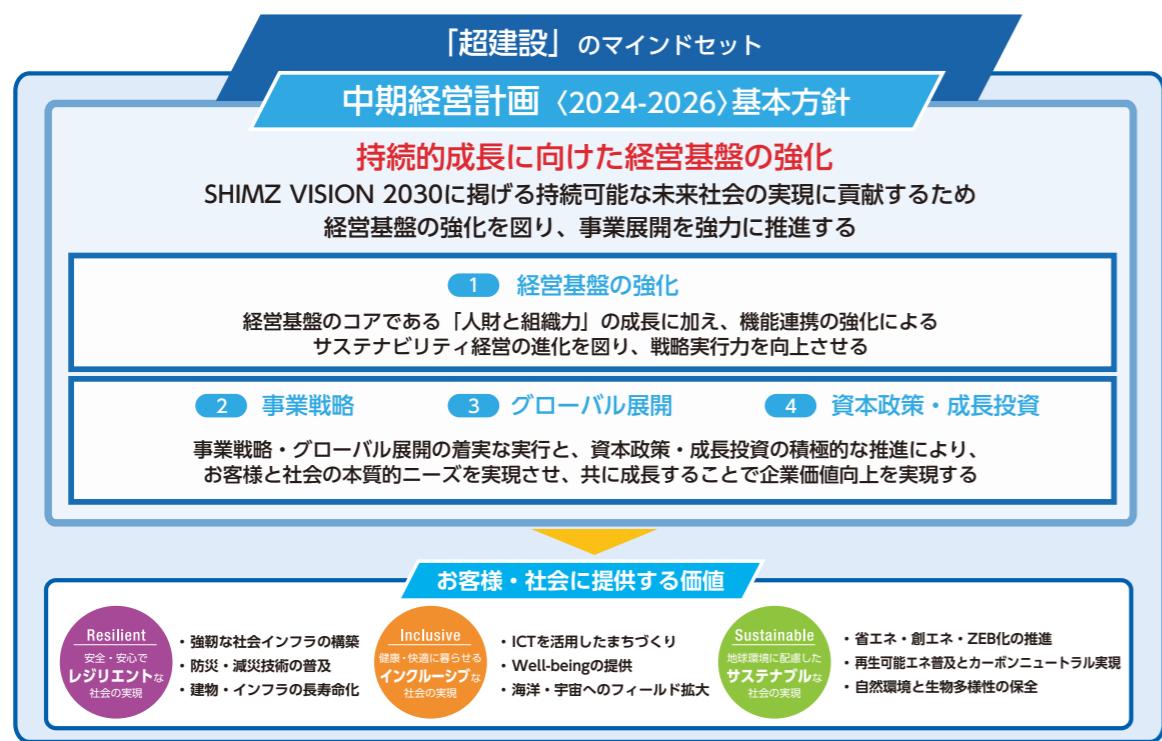


カテゴリー・関連するSDGs	マテリアリティ	主な施策	重要管理指標／重要計測指標	2024年度目標(目標年度)	2024年度実績値	参照
事業を通じて社会に貢献できるマテリアリティ	1. 安全・安心でレジリエントな社会の実現	強靭な社会基盤の構築	防災・減災への対応件数 災害復旧の対応状況(大規模災害が発生時)	一 一	建築:41件 土木:5件 (建築)豊後水道、日向灘の地震の施設被害調査などの対応 (土木)能登半島地震、奥能登豪雨の対応	P.44 P.48-51
		建物とインフラの長寿命化	建物とインフラの長寿命化への対応 インフラ更新工事の受注件数	一 一	350件 2件	
マテリアリティと社会の実現	2. 健康・快適に暮らせるインクルーシブな社会の実現	快適なまちづくり	デジタルを活かした快適な空間・サービスの提供 提案件数	一 一	延べ導入件数:28件 提案件数:97件	P.28-29 P.48-49 P.56-57
		WELL-being 対応	WELL-beingの提供 WELL認証の受託件数	7件以上(2024)	7件	
事業・経営基盤のためのマテリアリティ	3. 地球環境に配慮したサステナブルな社会の実現	脱炭素	事業活動におけるCO <sub>2</sub> 排出量削減率(2023年度比) Scope1+Scope2のCO <sub>2</sub> 排出量削減率(2017年度比) ZEB化の推進	12%以上(2026) 12%(2026) 61%(2035) 100%(2050)	5.9%(暫定値) 5.0%(暫定値) 27件(累計:61件)	
		資源循環	再生可能エネルギーの普及・促進 4R活動の推進 木質建築の普及・促進	100%導入(2030) 3.0%未満(2030) —	80%導入(導入物件数:12件) 2.5%	P.54-55 P.58 P.70-79
		自然共生(生物多様性の保全)	自然共生(生物多様性の保全) グリーンインフラの推進	100%(2026)	アドバイスの開発、教宣活動の実施 (実施率は計測なし)	
		環境汚染防止	環境コンプライアンスの徹底	重大な環境不具合件数(2024)	0件	
マテリアリティと社会の実現	4. 誠実なものづくりの推進	生産性の向上	建設事業における生産性改革 建設事業における自動化・省人化の進捗状況	—	(建築)ロボット導入(溶接、耐火被覆吹付) (土木)高架橋支承交換作業の効率化・材料噴射型3Dプリント技術・山岳トンネル「プラストマスク」高度化	
		品質の確保	顧客とのコミュニケーション活性化による品質ニーズの把握 CS(顧客満足)調査回答の全社展開	—	154件展開	P.34-43 P.86-87
		サプライチェーンの強化	CSR調達の推進 建設技能労働者の待遇改善、人財育成	4.0(2024) 年1,800人以上(2026)	3.7 2,484人	
		労働安全衛生の徹底	労働安全衛生の向上と労働災害防止活動の推進	0.57以下(2024)	0.76	
マテリアリティと社会の実現	5. 時代を先取りする新しい技術と価値の創造	先端技術開発	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	研究開発費 185億円(2024)	212億円	
		新たなビジネスモデルの創出	オープンイノベーションの活性化 他社・他分野との事業連携などの状況	—	(NOVARE) ・全社横断型の事業構造イノベーションによる事業・技術創出(33件) ・大学・研究機関・異業種連携による新規事業・技術開発(10件) ・Startup・VCと共に、SHIMZ NEXT活用による投資・支援(66件)ほか ・連携協定(与論町、鹿児島大) ・事業連携協定(島根県隠岐の島町)ほか	P.30-31 P.44-45
マテリアリティと社会の実現	6. 次世代を担う人財の育成と働きがいの追求	働きがいと魅力あふれる職場づくり	対話による意識・行動改革とサーベイによる課題の見える化	4.0以上(2026)	3.6	
		ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン	女性管理職比率 ダイバーシティ経営の推進	6%以上(2026年) 10%以上(2030年)	4.9%	
		挑戦し共創する多様な人財の育成	障がい者雇用率 グローバルに通用し、改革を率先するリーダー人財の育成	2.7%以上(2026年)	2.53%	P.28-29 P.80-86 P.89
		人権の尊重	リーダー人財育成に資する戦略の進捗 建設基幹資格取得率 DXコア人財の育成	80%以上維持(2026) 120人育成・全部門配置(2026)	81.6% 47人	
マテリアリティと社会の実現	7. 「論語と算盤」を基本に据えた経営基盤の構築	リスクマネジメント	重大な法令違反件数 リスクマネジメントの徹底	0件(2024)	0件	
		コンプライアンスの徹底	重大な情報セキュリティ事故件数 企業倫理の浸透とコンプライアンスの徹底	0件(2024)	0件	P.97-98 P.100
			「論語と算盤」を基本に据えた企業倫理研修などの施策の進捗 ・経営幹部向け企業倫理研修(年2回) ・全従業員対象のコンプライアンス研修(eラーニング含む)	—		

# 中期経営計画〈2024-2026〉の進捗

当社グループは、計画期間を2024年度から2026年度の3年間とする「中期経営計画〈2024-2026〉」を策定し、2024年5月に公示しました。

「経営基盤の強化に向けた新たなスタートの年」と位置付けた2024年度は、収益力向上や品質確保などの経営課題に全社を挙げて取り組んできました。2025年4月からは、新たな経営体制の下、引き続き「中期経営計画〈2024-2026〉」の4つの柱である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・成長投資を着実に実行し、当社グループの企業価値向上と持続的成長の実現に結び付けていきます。



中期経営計画(2024-2026)  
<https://www.shimz.co.jp/company/about/strategy/pdf/policy2024.pdf>

## 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

### 進捗と今後の方向性

#### 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

経営基盤の強化のうち「人財と組織力の成長」においては、経営戦略・事業戦略と連動した人財マネジメント体系の再構築を目指して、人事制度の改正やスキル、適性等の可視化・一元管理システムの導入、人財育成施策の整備などを進めています。従業員が成長する機会・体験とそのための制度や仕組みを提供することで、「挑戦し共創する多様な人財」を育成し、経営基盤のコアである「人財の力」、「組織カルチャー」、「マネジメント力」の強化を実現していきます。

#### 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へ

中期経営計画で重要視する6つの機能の連携強化に向けた取り組みとして、部門単独では解決できない課題に対する部門横断の対話や深掘りを推進しています。今後も柔軟かつスピード感ある機能連携を目指し、企業の社会的責任の遂行と事業機会の探究を両立したサステナビリティ経営を実践していきます。

## 非財務KPI

非財務KPI(重要評価指標)	2024年度実績	2026年度目標
エンゲージメントスコア	3.6	4.0以上
建設基幹資格取得率	81.6%	80%以上維持
女性管理職比率 <sup>※1</sup>	5.6%	6%以上(2030年に10%以上)
障がい者雇用率	2.53%	2.7%以上
DXコア人財の育成	47人	120人育成・全部門配置
建設事業におけるCO <sub>2</sub> 排出量削減率(2023年度比)	5.9% <sup>※2</sup>	12%以上
自然KY <sup>※3</sup> による環境分析実施率	アプリ開発・社内担当者への周知・理解促進	100%
清水匠技塾の受入人数	2,484人	年1,800人以上
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	115回	年50回以上

※1 2025年4月1日時点 ※2 第三者保証取得前の暫定値 ※3 建設現場周辺の自然環境を地図上で可視化し、自然環境を把握・評価する取り組み

## 2 事業戦略

- 事業ごとの目指す方向性を策定、実現のための事業方針を設定
- 事業方針に基づく、各事業の成長により、事業ポートフォリオの充実を図る

### 進捗と今後の方向性

各事業の重点課題・重点取り組み事項への確実な対処、実行により、事業ポートフォリオの最適化を図っていきます。

事業ポートフォリオ	事業方針	各事業の重点課題・重点取り組み事項
更なる収益力向上を目指す事業 建設事業	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	建設事業 ・フロントローディング強化による精度の高い施工計画の実践 ・有望マーケットへの注力、採算性を重視した受注判断への意識の浸透 ・消化能力に応じた建設事業量のコントロール ・市況変化も見据えた、サプライチェーンを含む生産協働体制の構築
収益拡大と安定化を目指す事業 不動産開発事業 エンジニアリング事業	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	不動産開発事業 ・取組みアセット及び事業手法の多様化 ・グローバル連携強化、再エネ電力導入など付加価値向上による収益機会の拡大 ・新たなグローバル投資事業戦略の着実な推進 エンジニアリング事業 ・大型プラント案件の確実な受注と利益改善 ・SEP船BLUE WINDの洋上風力施工案件や傭船事業への対応 ・PFAS汚染土壌の浄洗技術に関する実証実験 ・建物OS「DX-Core」の活用拡大
スケール化を目指す事業 グリーンエネルギー開発事業 建物ライフサイクル事業	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	グリーンエネルギー開発事業 ・事業規模拡大に向けた成長市場の的確な把握 ・電力小売の新規外部顧客拡大等による事業拡大・収益安定化 ・Non-FIT案件開発強化等、再エネ発電事業の量的拡大と収益力の向上 建物ライフサイクル事業 ・長期目線かつグループ全体最適な事業方針・戦略の策定・展開と収益拡大
ビジネスモデルの確立を目指す事業 フロンティア事業	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	フロンティア事業 ・宇宙開発、海洋開発事業の事業化の着実な推進

## 3 グローバル展開

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

### 進捗と今後の方向性

グローバル展開においては、拠点経営の自立化による進出国に根差した持続的・安定的な事業展開の実現に向けて、海外直轄拠点を会社組織とみなすカンパニー制を導入しました。海外拠点のガバナンス強化と拠点の力量に応じた権限移譲を進めることで、拠点経営を支えるグローバルプラットフォームの進化を図っていきます。

なお、2024年11月にシンガポールの内装工事会社「Grandwork Interior Pte Ltd」を子会社化、2025年2月に米国の改修・内装工事会社「Cross Management Corp.」をグループ会社化しました(▶P.53)。引き続き、グローバル事業の成長戦略の一環として、事業の強化・拡大に資するアライアンスやM&Aを進めていく方針です。

## 中期経営計画(2024-2026)の進捗

### 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た資本政策および事業・人財投資等の持続的成長に資する投資を着実に実施します。

### ▶ 2024年度の経営成績の概況

2024年度の日本経済は、雇用・所得環境の改善のもと、インバウンド需要の拡大などにより景気の緩やかな回復が継続しましたが、国内の物価上昇の継続や国際情勢の不安定化に伴う景気の下押しリスクが、企業活動と国民生活に広く影響を及ぼしました。

建設業界においては、公共投資の底堅い推移と民間設備投資の持ち直しの動きが見られましたが、供給面では、建設資材やエネルギー価格、労務費をはじめとする建設コストの上昇などによる影響があり、厳しい経営環境が続きました。

このような状況のもと、当社グループの売上高は、完成工事高および開発事業等売上高が減少したことにより、前期に比べ3.0%減少し1兆9,443億円となりました。

利益については、開発事業等総利益が減少したものの、国内建築工事の工事採算が持ち直したことなどにより、完成工事総利益が増加したことなどから、営業利益は710億円(前期は246億円の損失)、経常利益は716億円(前期は198億円の損失)となりました。親会社株主に帰属する当期純利益は、特別利益に保有株式の売却に伴う固定資産売却益などを計上した結果、前期に比べ284.6%増加し660億円となりました。

### ▶ 業績・財務KPI

中期経営計画(2024-2026)						
(億円)	2024年度実績	2025年度予想	2026年度目標	財務KPI		
総売上高	19,443	19,100	18,900	ROE 8%以上		
建設事業	16,960	17,100	16,000	自己資本比率 35%以上		
開発事業等	2,483	2,000	2,900	負債資本倍率 (D/Eレシオ) 1.0倍以内		
売上利益	10.1% 1,954	11.1% 2,120	12.2% 2,300	配当性向 40%程度 (下限配当 年20円)		
建設事業	9.3% 1,578	10.4% 1,770	10.3% 1,650			
開発事業等	15.1% 375	17.5% 350	22.4% 650			
営業利益	710	780	1,000			
経常利益	716	730	950			
当期純利益	660	750	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

### ▶ キャッシュアロケーション

#### キャッシュイン キャッシュアウト

中期経営計画(2024-2026)		投資計画の進捗状況 (2025年3月末時点)
人財	・高度人財の獲得・育成 ・DE&Iの実践・Well-being推奨	400億円 ▶ 74億円
生産性向上・研究開発	・最先端技術・機械の開発 ・デジタル関連投資	850億円 ▶ 207億円
不動産開発	・国内:取り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への転換	2,000億円 ▶ 390億円
グリーンエネルギー開発	・再生エネルギー事業の拡大 ・水素活用などの新エネルギー電源の開発	300億円 ▶ 18億円
新規事業など	・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	50億円 ▶ 9億円
合計		3,600億円 ▶ 698億円
	〈別枠〉更なる企業価値向上に向けた投資枠(M&Aなど)	180億円

### ▶ 資本コストや株価を意識した経営の実現

#### 1 収益力の向上

- 2026年度連結営業利益1,000億円を目指し、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

PBRの改善

ROEの向上  
8% ▶ 10%  
(中長期的)  
株主資本コストを  
上回るROEの実現

【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

PERの向上

#### 2 成長投資の推進(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 interior社(シンガポール)を子会社化

2025年2月にCross Management社(米国)を子会社化

(▶ P.53)



財務情報・IRライブラリー  
業績ハイライト  
<https://www.shimz.co.jp/company/ir/highlights/>

## 中期経営計画&lt;2024-2026&gt;の進捗

## 3 資本効率性の改善

## ● 工事関係立替金の圧縮(支払条件の改善)

## ● 賃貸不動産などの売却促進

## 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プ後の短期売却などによる回転型不動産ビジネスの加速

## ● 政策保有株式の縮減

## 【政策保有株式に関する方針】

営業政策上の必要性がある場合、主に「取引先との信頼関係の維持・強化」の目的で、政策保有株式として取引先の株式を保有しています。主要な政策保有株式については、取締役会が保有によって得られる当社の利益と取得額、株価変動リスクなどを総合的に勘案して取得の可否を判断しています。また、保有株式については、毎年、個別銘柄ごとに、保有に伴うコストやリスク、営業上の便益などの経済合理性を総合的に勘案のうえ、取締役会にて保有の必要性を検証しており、検証の結果、保有意義が希薄化した株式については、取引先との信頼関係を確認しながら、売却を進めています。

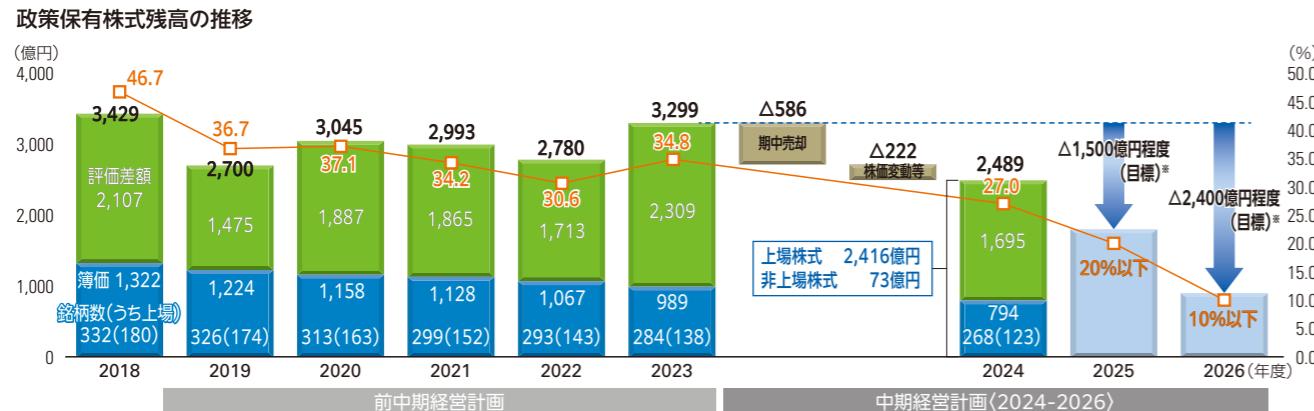
## 【政策保有株式の縮減状況】

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、政策保有株式の残高について、従来の目標(2027年3月末までに連結純資産の20%以下)については1年前倒しの2026年3月末までに達成するとともに、2027年3月末までに連結純資産の10%以下とする目標を新たに設定しています。

2024年度に売却した上場株式の銘柄数は31銘柄(一部売却を含む)、売却額は586億円となり、2018年度から2024年度までに売却した上場株式の銘柄数は91銘柄(一部売却を含む)、売却額は2,086億円となりました。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、2025年3月末時点では123銘柄へと減少しています。

なお、2025年3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27.0%となっています。

**縮減目標**  
2026年3月末までに20%以下(1年前倒し)  
2027年3月末までに10%以下、目標達成後も縮減を継続



## 政策保有株式のうち、上場株式の売却実績

	2018年度	2019年度	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度	2024年度	(単位:億円)
売却銘柄数	10銘柄	10銘柄	18銘柄	18銘柄	21銘柄	16銘柄	31銘柄	合意済売却予定(うち、2025年度) 41銘柄(27銘柄)
売却額	122	168	197	128	263	621	586	1,300(700)

注)売却銘柄数には、一部売却および複数年度での売却銘柄を含んでいます。

## 4 株主還元の強化

## ● 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年度および2021年度に市場買付で取得したすべての自己株式(44,838,300株)を、2023年5月12日付で消却
- 2024年度は345億円の自己株式を取得済み。また、2023年度に市場買付で取得したすべての自己株式(26,986,900株)を、2024年11月29日付で消却
- 2025年度は100億円の自己株式の取得を予定
- 大型工事の資金立替や将来の成長のための投資ニーズなどを勘案しながら、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

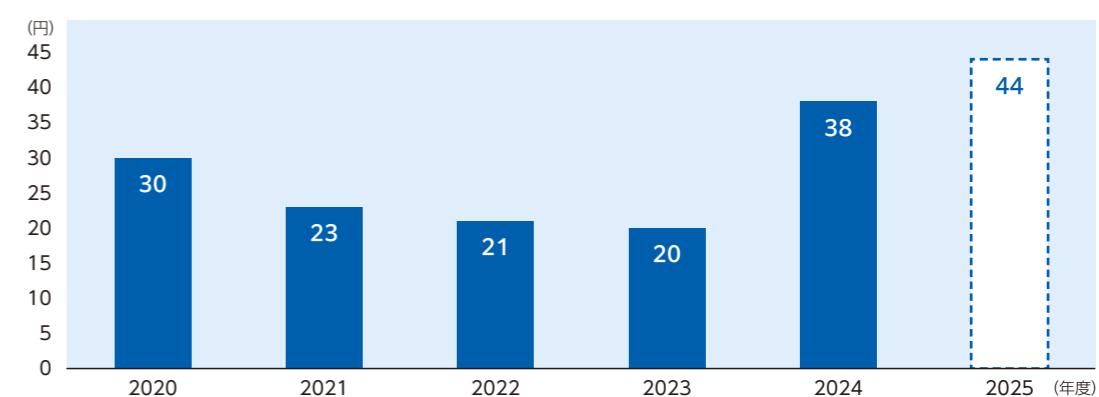
## 自己株式の取得実績

2019年度	2021年度	2023年度	2024年度	2025年度予定
200	200	254	345	100

## ● 配当

- 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、1株当たり配当金の下限を年間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%を目標に還元する方針(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	2025年度予想
1株当たり当期純利益(円)	101.17	64.09	66.29	23.57	94.80	109.92
1株当たり配当金(円)	30	23	21	20	38	44
配当性向(%)	29.7	35.9	31.7	84.9	40.1	40.0
総還元性向(%)	29.7	77.5	31.7	233.0	92.0	53.4

## DX戦略

### 中期DX戦略(2024-2026)に基づき、DX人財の育成、データ利活用基盤の整備に着手

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)を策定しました。同戦略では、価値創出に企業の総合力を最大限活かすため、DXによる機能連携の強化を掲げています。また当社は、従業員のマインドセットとして、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、既存の事業や組織の枠を超えて新しい価値を提供する「超建設」を掲げています。中期DX戦略に基づき構築したデジタル基盤や組織文化を活用して「超建設」を実施し、デジタルゼネコンとしてさらなる進化を図っていく考えです。



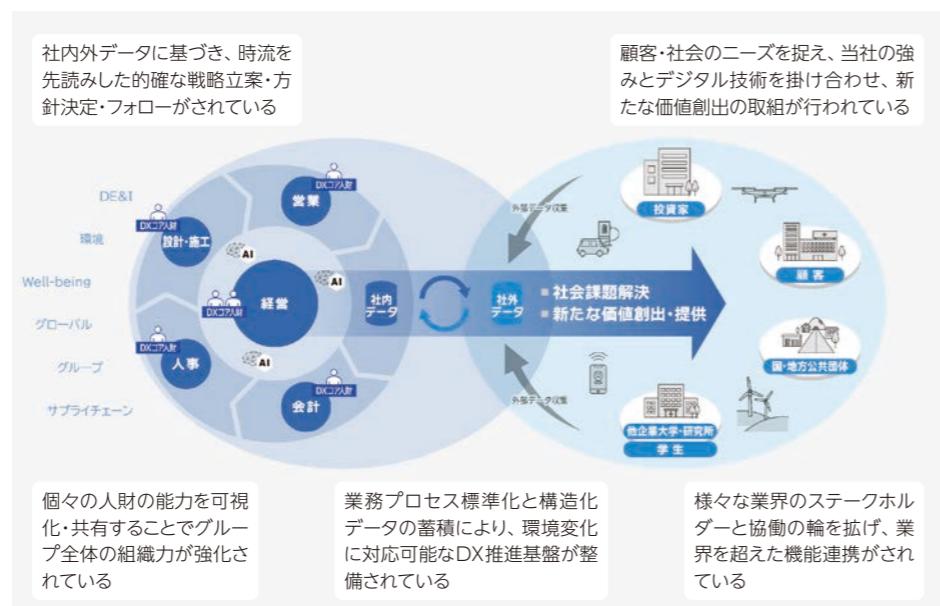
取締役副社長  
副社長執行役員  
情報統括担当  
DX経営推進室長

関口 猛

### 中期DX戦略(2024-2026)の概要

#### シミズが目指すDX(2030)

業務プロセスの標準化と構造化データの蓄積を進め、DX推進基盤を構築します。社内外のデータを活用し、先を見据えた戦略立案や方針決定を行うとともに、人財の能力を可視化することでこれまで以上に個々の強みを活かせる企業へ変革します。その先には業界を超えた協働を加速し、顧客のニーズを的確に捉え、シミズグループの総合力により新たな価値を創出していくます。



### 中期DX戦略(2024-2026)の目標と重点施策

目指す姿の実現に向けて、戦略の目標を、データの流れを組織横断で統一する「業務プロセス改革の実行」、活動データと市場データを融合して「データを活かしきる経営」とし、それを実現するために「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」という3つの重点施策を掲げ、取り組みを進めています。



## 中期DX戦略(2024-2026)の進捗

### データを活かしきる経営

#### 当社の情報を組み込んだ生成AIサービスを導入

「データを活かしきる経営」に向けた第一歩として、2025年4月から生成AIサービス「Lightblue Assistant」の導入・運用をしています。Lightblue Assistantは、RAG(検索拡張生成)を実装しています。これにより、LLM(大規模言語モデル)が持っていない社内規程や業務マニュアル、関連法規などの情報を外部知識ベースとして検索・参照でき、専門分野に関する正確で信頼性の高い回答を得ることができます。作成したRAGを関係者で共有し、利用者からのフィードバックの反映や知識ベースの更新を通じて、より精度を高めることができます。今後は、生成AIサービスと社内文書との一層の連携強化や、図面読み取りなどの新たな機能提供を目指していきます。



## イノベーション活動の推進に向けた、新たなプラットフォーム



### スマート イノベーション カンパニーに向けて

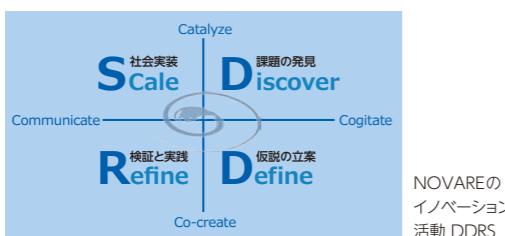
お客様や社会の本質的なニーズを探求し、多様な価値を提供するために、NOVAREでは「事業構造」「技術」「人財」のイノベーション活動を推進するとともに、活動の前提となる内外部とのコミュニケーション活性化、共創活動に取り組んでいます。

「事業構造」では、新規事業創出型の16プロジェクトの伴走を行うことに加え、コーポレートベンチャーリング(CV)制度を活用して起業した4つの企業の支援を行い、事業化を推進しています。「技術」では、内部から起案された技術展開型の14プロジェクトを育てることに加え、アクセラレーションプログラムであるSHIMZ NEXTやCVC出資しているスタートアップからの技術を社内に取り入れる活動を進めています。「人財」のイノベーションが長期的に見て最重要の課題であると捉え、イノベーションマインド醸成に向けた各種研修・イベントを実施しています。

社内外との共創を通じて、また活発なアイデアが湧き起こる企業変革を遂げて、目指すべき企業像である「スマート イノベーション カンパニー」実現に取り組んでまいります。

### NOVAREのオープンイノベーションプラットフォーム

NOVAREのオープンイノベーションプラットフォームとしての活動は、「Discover(課題の発見)」「Define(仮説の立案)」「Refine(検証と実践)」「Scale(社会実装)」の4段階で構成され、各フェーズに応じた支援を提供しています。中でも2024年度から始まったNOVARE LINKSの活動は、社内外の課題やアイデアを起点にイノベーションを創出するための社内外プラットフォームです。従業員からの提案を受け付け、部署横断型の体制でスピーディかつ柔軟に対応することで、従業員全員参加型のイノベーション文化の醸成を目指しています。



2024年12月からは従業員を対象に課題・アイデアの募集を開始し①Sustainability、②Resources & Energy、③Well-Being、④DX、⑤Globalizationの5つの重点領域を中心に、幅広い領域において各々の従業員が感じる社会課題、改善したいこと、身近にある困りごとなどからイノベーションの種を見出しています。応募された提案はNOVARE LINKSにて順次検討され、



社内外の技術や知見を融合しながら、実証・事業化へつなげることで、より実効性の高いイノベーションの実現を目指しています。

最新の社外共創パートナー(NOVARE LINKS)を館内に掲示

### 人財育成



#### NOVARE Boot Campの開催

イノベーション人財の育成と事業構造のイノベーションのさらなる推進を目的に、短期集中型の連続講座『NOVARE Boot Camp』を実施しています。

この講座は主に、社内の20代後半から40代前半の年代を対象に3ヵ月間で全12回開催し、インテリレナーシップビジョン・パートナーズの策定やデータ分析と市場算出方法、アイデア作成、プレゼンテーションスキルなど、総合的なビジネススキルを体得できます。

このほかにも外部講師を招いて、技術や事業構造のイノベーションに資する様々な講義や社内外Pitchを定期的に開催することにより、50年後、100年後を見据えたイノベーション人財の育成を行っています。

### 早稲田大学 包括連携の活動



#### 多岐にわたる連携活動を推進

2024年3月に早稲田大学と「カーボンニュートラル社会実現に向けた包括連携協定」を締結し、NOVAREを核として、以下の4つの枠組みを推進しています。

- 1) 研究員派遣などの「人的交流」
- 2) 交流セミナーなどの「文理融合学術交流」
- 3) 次世代の空間環境構築などの「先端技術共同研究・開発」
- 4) 「起業支援」

### コーポレートベンチャーリング制度(起業家公募プログラム)

2023年度から始まった当社の起業家支援制度「コーポレートベンチャーリング(CV)制度」を活用してこれまでに4つのベンチャー企業を立ち上げました。

#### ① Roca Japan株式会社(2024年3月設立)

卓越した技術を持つ日本の職人と、世界中の顧客をつなぐプラットフォームです。伝統工芸の価値を現代の暮らしに取り入れ、日常に彩りと上質さを届けます。

#### ② DO・CHANGE株式会社(2024年3月設立)

廃被覆配線処理における特許技術の社会実装を試み、「被覆配線の野焼きによる公害をゼロにし、ゴミを資源に変えること」を目指しています。

#### ③ 株式会社シェルターワン(2025年4月設立)

「災害関連死ゼロ」を目指し、発災後48時間以内に自立型の快適な仮設避難所開設を目標とする防災スタートアップです。市町村で異なる設営や運営を標準化・円滑化するための情報システム構築を目指しています。清水建設の協力会社ネットワークも活用し、各地に大規模備蓄基地を整備し、資機材を一元管理していく予定です。



2025年3月21日長野県南諏訪での避難所防災訓練の様子



児島 功 CEO

#### ④ 株式会社セコナレ(2025年6月設立)

建設現場の手配・段取りをデジタルで効率化するアプリケーションサービスを提供します。清水建設の建築現場で実証を行っています。

### Academyにおける社外向け研修事業を立ち上げ

Academyは、2017年に江東区木場に開設した「ものづくり研修センター」を移転し、規模や内容を拡充した研修施設です。「見て」「触って」「やってみる」をキーワードに、研修コンテンツが整備されています。実物大のモックアップには、高力ボルトの本締め体験用の鉄骨梁や、建築防災設備などが実装されていて、火災報知器の発報による防災連動試験なども体験できます。一方で、生産性の向上を目指して、VRと連動した原価管理や検査手法など、研修生のレベルに合わせたデジタル技術による施工管理手法を学ぶことができます。

2025年度からは、社外向けに研修の事業化を開始しています。すでに土木系建設会社、インフラ企業、デベロッパー、建設系人材派遣会社などから研修依頼を受けています。社内外の建設従事者の技術力向上に貢献していきます。



モックアップを利用した配筋検査実習

### Archives・旧渋沢邸の一般公開を開始

2025年4月より毎週木曜日(第三および当社休業日を除く)にNOVARE Archivesと旧渋沢邸の一般公開を開始しました。いずれも完全予約制で、人気の高い旧渋沢邸については抽選による有料ガイドツアー方式としています。

二代清水喜助の手掛けた建築として唯一残る旧渋沢邸や創業期から受け継ぐ貴重な歴史資料の展示を通じて、「論語と算盤」を社是とする企業文化とともに、日本建設業の発展の歴史、さらには建設文化の豊かさやものづくりの魅力を社会に伝えるコミュニケーションの場となっています。

難易度の高い建設プロセスを再現した国立代々木競技場のジオラマをはじめ、「挑戦のシミズ」をテーマに展示する精緻な模型の数々など、その圧倒的な迫力と豊富な資料により、小・中学生からシニアまで幅広い来場者から高い評価をいただいているです。



一般公開の様子

### SHIMZ NEXT(事業共創プログラム)・CVC



清水建設の事業共創プログラム  
多種多様なパートナーの皆様とともに、  
オープンイノベーション型で  
新規事業の創出・既存事業の深化に  
取り組みます。

既存事業の強化や新規事業領域の開拓を目指し、2020年に10年で100億円の予算規模のCVC(コーポレートベンチャーキャピタル)を立ち上げ、国内外のスタートアップ、VCに投資をしています。

#### 主な出資先

##### ① Open Space(2021年度)

360°カメラによる遠隔監視ソリューションを提供しています。建設業界のプラットフォーム化を目指しています。



##### ② LIGHTBLUE(2021年度)

大規模言語モデル(LLM)プロダクトである「Lightblue Assistant」を全社に導入しています。また、当社と共同開発した建設重機用の車両搭載型安全監視カメラシステム(商品名「カワセミ」)の外販を行っています。



##### ③ Gorlem(2024年度)

建設業界特化のCO<sub>2</sub>排出量計算システムを提供しています。CO<sub>2</sub>排出量を精算見積データから自動算出できるプラットフォーム「SCAT(スキヤット)」を共同開発しました。



##### ④ Apprecia Capital(2025年度)

欧州におけるサステナビリティ領域に特化したVCです。サステナビリティ領域の欧州のスタートアップの先端情報の入手と事業共創を行うためのパートナーです。

